

Asta Hannus

Hallintotieteet, johtamisen psykologia

Pro gradu -tutkielma

Yhteiskuntatieteiden tiedekunta, Lapin yliopisto

Kevät 2021

Äitiyden ja johtajuuden kaksoisroolin merkitys työelämän kehittämiselle:
tulkitseva fenomenologinen analyysi

Lapin yliopisto

Tiedekunta: Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: Äitiyden ja johtajuuden kaksoisroolin merkitys työelämän kehittämiseksi:
tulkitseva fenomenologinen analyysi

Tekijä/-t: Asta Hannus

Koulutusohjelma/oppiaine: Hallintotiede, erityisesti johtamisen psykologia

Työn laji: Pro gradu -tutkielma/Maisteritutkielma_x_Lisensiaatintutkimus__

Sivumäärä, liitteiden lukumäärä:

Vuosi: 2021

Tiivistelmä:

Johtajuus ja äitiys ovat monipuolisia ja kompleksisia ilmiöitä, joiden keskiössä on yhteisöissä toimiva yksilö. Toimintaympäristössään aktiivisesti toimivan johtajaäidin kokemukset koskettavat suurta osaa suomalaisia: äitejä, heidän perhettään sekä työyhteisöjä. Johtajuuden ja äitiyden merkityksellisten ilmiöiden tunnistaminen tässä ajassa auttaa yhteisöön sidotun maailman ymmärtämisessä. Tämän tutkielman tarkoituksena oli selvittää äitiyden ja johtajuuden kaksoisroolin merkitystä työelämän kehittämiseksi.

Tutkimus on tehty johtamisen psykologian näkökulmasta käsin. Tutkimuksen keskiössä on ollut fenomenologis-hermeneuttinen kokemus ja kokemuksen tutkimus. Aineistona tutkielmassa toimi kuuden johtajaäidin haastattelut, missä johtajaäidit kuvasivat toimintaansa sekä johtajan että äidin roolissa. Tutkimustulokset on analysoitu tulkinnallisen fenomenologisen analyysin IPA:n avulla.

Tutkimustuloksina tutkielmassa nousivat esille seuraavat kokonaisuudet: 1) Johtajuuden ja äitiyden yhdistäminen edellyttää itsensä johtamista. Johtajaäiti muovaa ja kontrolloi jatkuvasti omaa toimintaa, tunteita, ajatuksia ja motiiveja; 2) Johtajaäidin itsensä johtamisessa keskeistä on ympäristön ja itsensä tunteminen. Ympäristön ja itsensä tunteminen mahdollistaa johtajaäidille käytettävissä olevien resurssien priorisoinnin ja hyödyntämisen asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi; 3) Itsensä johtamisen työkaluina johtajaäiti käyttää ongelmanratkaisua, oppimista ja myötätuntoa. Johtajaäiti käyttää samoja työkaluja sekä johtajuudessa että äitiydessä; 4) Läsnäolo ja yhdessä tekeminen sisältyvät onnistuneeseen itsensä johtamiseen.

Aikaisempaa tutkimuskirjallisuutta tukien, tämä tutkielma osoitti johtajuuden ja äitiyden olevan johtajaäidin erottamattomia osia sekä sen, että johtajuuden ja äitiyden yhdistäminen on yksilölle haastavaa tasapainoilua hyvän johtajuuden ja äitiyden välillä. Tässä tutkielmassa johtajaäitien kuvaamat kokemukset eivät tukeneet perinteistä perheen ja työn välistä konfliktinäkökulmaa. Onnistunut johtajuuden ja äitiyden kokemus vaatii kuitenkin jatkuvaa, pitkäjänteistä ja tavoitteellista itsensä johtamista. Itsensä johtamista ei ole aikaisemmin liitetty johtajuutta ja äitiyttä käsittelevään tutkimuskirjallisuuteen.

Avainsanat: johtamisen psykologia, fenomenologis-hermeneuttinen kokemus, tulkitseva fenomenologinen analyysi, johtajuus, äitiys, itsensä johtaminen

x Tutkielma ei sisällä muita kuin tekijän/tekijöiden omia henkilötietoja.

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO.....	5
1.1 Tutkimuksen tausta ja tarkoitus	5
1.2 Äitiys ja johtajuus	7
2 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA AINEISTO.....	12
2.1 Fenomenologis-hermeneuttinen kokemus ja kokemuksen tutkimus	12
2.2 Tutkimuksen aineisto ja aineiston hankinta	14
2.3 Aineiston analyysi.....	20
3 ANALYYSI.....	23
3.1 Analyysin vaiheet	23
3.2 Yksilökohtaiset kokemukset	27
3.3 Kokoavien teemojen muodostaminen.....	34
4 TUTKIMUSTULOKSET	48
4.1 Itsensä johtamisen merkitys johtajuudessa ja äitiydessä	48
4.2 Itsensä johtaminen ja johtajaäidit	50
5 POHDINTA.....	55
5.1 Johtajuuden ja äitiyden kaksoisroolin merkitys työelämälle	55
5.2 Tutkimuksen arviointi.....	58
 LÄHTEET.....	 61
LIITE 1 Haastattelupyyntö	

Kuviot ja taulukot

Taulukko 1 Ote haastattelun teemataulukosta	25
Taulukko 2 Haastattelu 5 yksilökohtaiset kokemukset taulukoituina	26
Taulukko 3 Johtajuuden ja äitiyden yhteiset teemat.....	27
Taulukko 4 Johtajuuden ja äitiyden yhdistäminen	48

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta ja tarkoitus

Toimintaympäristöä ja yksilöä jatkuvasti koettelevat muutokset kasvattavat tarvetta hallinnon, johtamisen ja psykologian yhdistävälle johtamisen psykologialle, joka pyrkii etsimään vastauksia ihmisen johtamista ja toimintaa koskeviin kysymyksiin. Työelämä on, kokevien ihmisten toimintaympäristönä, sekoitus haastavia, kompleksisia, kovia ja pehmeitä asioita, jotka yhtä aikaa vahvistavat ja heikentävät yksilön toimintaa. Ihmisten muuttuvat elämäntilanteet vaikuttavat työyhteisön toimintaan. Johtamisen psykologia pyrkii kehittämään ihmisten kohtaamista ja johtajuutta asettamatta vastakkain työn tehokkuutta ja ihmislähtöistä johtamista. Johtamisen psykologian tutkimuksen tarkoituksena on luoda uusia näkökulmia työyhteisössä toimivan yksilön tarkoituksenmukaiseen toimintaan, jossa painottuu vuorovaikutuksesta syntyvä kokemuksellisuus ja tilannekohtaisuus. (Syväjärvi & Pietiläinen 2019, 7-9.)

Ihmistieteet (kuten johtamisen psykologia) tutkivat mielen rakentamaa maailmaa, joka välittyy merkityssisältöinä aina yksittäisistä taideteoksista sosiaalisiin normijärjestelmiin. Yhteiskunnalliset ilmiöt ovat ihmiselle merkityksellisiä ja ymmärrettävissä merkitysten kautta. Ihmistieteiden tutkimuskohteet ovat siis inhimillisen elämän ilmiöitä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 31-32.) Ihmiselämän ilmiöiden ymmärtäminen auttaa yksilöitä inhimillisen todellisuuden ongelmien selvittämisessä sekä tuntemaan itseämme paremmin. Tutkimukset syntyvät yleensä tarpeesta tuntea jokin ilmiö paremmin, johonkin inhimillisen elämän alueeseen liittyy kehittämistarpeita. Ongelmat ihmisten elämässä ovat usein ihmisten itse toiminnallaan aiheuttamia ja näiden ongelmien ratkaiseminen edellyttää olemassa olevan toiminnan tietoista kehittämistä, joka onnistuu vain toimintaan liittyvien merkitysrakenteiden ymmärtämisellä. (Laine 2001, 43.)

Äitiys on ollut minulle voimakas, ristiriitainen, kaiken kattava sekä mullistava kokemus, jonka ristiriitaisuus voimistui vanhempainvapaalta töihin palatessani, yrittäessäni onnistua sekä äitinä että työntekijänä. Johtamisen psykologiaa opiskelleena ymmärrän, että tämä kokemus on ilmiönä samanaikaisesti yksilöllinen ja ainutlaatuinen sekä jaettu ja yhdistävä (Toikkanen & Virtanen 2018, 9). Kokemus onnistuu yhdistämään yleisesti hyväksytyn jaetun tiedon sekä samalla olemaan yksilölle poikkeuksellisen arvokas (Toikkanen & Virtanen

2018, 9). Ymmärrän myös, että kokemuksista parhaimmat ovat sellaisia, jotka pistävät meidät kasvotusten henkisten, fyysisten ja ajallisten rajojemme kanssa (Backman 2018, 37) ja että kokemus muuttaa kaikkia osapuolia (Nevala & Pietiläinen 2018, 210).

Fenomenologisen filosofian mukaan yksilön kokemus on maailman tulkinnan väline ja samalla totuuden perusta. Fenomenologia ymmärtää ulkoisen maailman muodostuvan yksilön tajunnassa, välittyen yksilölle ympäröivästä maailmasta tietoa sisältävänä kokemuksena. (Perttula 1995, 6-12.) Fenomenologia pyrkii löytämään ilmiöiden yksilöllisiä ja jaettuja sisältöjä (Perttula 1995, 53), tutkimalla yksilön maailmasuhdetta eli yhteisöjä joissa yksilö elää (Tuomi & Sarajärvi 2009, 34). Hermeneuttinen kokemus on puolestaan tapahtuvassa tilanteessa mielekkyyden löytämistä (Backman 2018, 34) tulkitsemalla aiemmin ymmärrettyä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 35). Hermeneutiikka käsittää ymmärryksen eteneväksi kehäksi, joka ymmärryksen syvennyttyä antaa mahdollisuuden näkökulmien uudelleen muodostumiselle. Hermeneuttinen kokemus on siis menneisyyden sisältävien ihmisten kohtaamista ja heiltä uuden oppimista. (Backman 2018, 34-37.) Fenomenologis-hermeneuttinen kokemus, jonka ympärille tutkimukseni muotoutuu, painottaa kokemusta merkitysten ilmentäjänä sekä kokemuksesta tunnistettujen merkitysten tulkintaa. Myös kokemuksen tutkija on osa elämismaailmaa ja tulkitsee tutkittavaa kokemusta (Tökkäri 2018, 65) sillä kaikki yksilöt muotoutuvat osana ympäröivää maailmaa, jota he myös itse muovaavat (Laine 2001, 27). Kokemus on yksilön ja yhteisön välisen kehityksen edellytys (Syväjärvi & Pietiläinen 2019, 9).

Tulkitseva fenomenologinen analyysi IPA (interpretative phenomenological analysis) on laajasti käytetty tutkimusmenetelmä kokemuksen tutkimuksessa (Smith & Osborn 2015, 25). Tulkitsevan fenomenologisen analyysin taustalla on oletus, että toisen ihmisen kuvattu tai kerrottu kokemus ei ilmene suoraan tajunnalle, vaan edellyttää aina toisen ihmisen kuten tutkijan tulkintaa (Tökkäri 2018, 68). IPA pyrkii ymmärtämään kokemussisältöjä eli sitä, millaista jokin on tutkittavan näkökulmasta. Samanaikaisesti IPA pystyy vastaamaan siihen, mitä tutkittavat kertovat tai jättävät kertomatta epäsuorasti ja mitä he tahtovat kertomuksellaan viestiä. Tulkitsevan fenomenologisen analyysin on katsottu sopivan erityisen hyvin laajoihin kompleksisiin ilmiöihin. (Smith & Osborn 2015, 26, 28.)

Äitiys ja työ sekä näiden yhdistäminen ovat monipuolisia ja kompleksisia ilmiöitä ja sisältävät paljon merkityksiä joiden keskiössä on yhteisöissä toimiva yksilö. Kokemuksena pysyvä äitiys ja elämää rytmittävä työ koskettavat suurta osaa suomalaisia: äitejä, heidän

perheitään sekä työyhteisöjä. Erityisesti työyhteisöissä aktiivisesti toimivien johtajaäitien kokemukset koskettavat laajasti koko yhteisöämme ja muovaavat ympäröivää maailmaa. Äitiyden ja johtajuuden merkityksellisten ilmiöiden tunnistaminen tässä ajassa auttaa yhteisöön sidotun maailman ymmärtämisessä. Tämän tutkielman tarkoituksena on pyrkiä laadullisin menetelmin ymmärtämään äitiyden ja johtajuuden kaksoisroolia laajemmin, selvemmin ja jäsentyneemmin kuin arkikokemuksissa sekä hahmottaa millainen työntekijä johtajaäiti on. Tutkimuksen tavoitteena on löytää johtajaäitien kokemuksista äitiyden ja johtajuuden yhdistävät (tai erottavat) merkitykselliset ilmiöt yksilölle, työyhteisölle ja johtamiselle. Tutkimuskysymykseksi olen tutkielmaani asettanut:

1. Mikä on äitiyden ja johtajuuden kaksoisroolin merkitys työelämän kehittämiselle?

Pystyäkseen tunnistamaan johtajaäidin kaksoisroolilleen antamia merkityksiä, on ymmärrettävä minkälaisia merkityksiä ympäristö antaa äitiydelle ja johtajuudelle. On hahmotettava ympäristöä, jossa johtajaäiti toimii.

1.2 Äitiys ja johtajuus

Suomi on turvallinen, korkean elintason yhteiskunta, jossa on suhteellisen pienet tulo- ja sukupuolierot (World Economic Forum 2018, 99-100). Suomi nähdään usein pohjoismaisena hyvinvointivaltiona sukupuolen tasa-arvon ja oikeudenmukaisuuden mallina, jossa on julkinen lastenhoito, jaetut hoitovastuut, melko väljä mieselättäjän malli, alhainen syntyvyys ja myöhäinen ensisynnyttäjän ikä. Suomalaisessa yhteiskunnassa on voimakas odotus aikuisten kokopäiväiselle työnteolle ja suomalaiset naiset ovat omaksuneet kokopäivätyön normaalina tapana toimia. Suomi kuvataan usein nais- ja perheystävälliseksi mahdollistaen perheen ja uran yhdistämisen. (Niemistö & Hearn & Kehn & Tuori 2021, 2-3, 5, 16.) Kuitenkin, jopa Suomessa, missä naiset ovat pitkään osallistuneet työelämään kokopäiväisesti ja missä yritykset työllistävät useita päteviä ja kunnianhimoisia naisia (Niemistö ym. 2021, 2-3, 5, 16) ja missä naisten korkea osaaminen on kansainvälisestikin tunnustettu (Hyvärinen 2016, 6), on kokemus hyvästä äitiydestä (good motherhood) itsepintaisesti pysynyt voimakkaana sosiaalisena toimintaa ohjaavana tekijänä (Niemistö ym. 2021, 2-3, 5, 16).

Äitiyden instituutiosta puhuttaessa viitataan siihen, että äitiys on sosiaalisesti lähes kaikissa yhteiskunnissa tunnistettu, kulttuuriset säännöt sisältävä ja laillisen statuksen omaava instituutio. Äitiyden instituutio määrittää äitiyden normit, odotukset ja vaatimukset sekä sisältää

merkitykset, jotka yhdistävät naisena olemisen ja äitiyden. (Woollet & Pheonix 1991, 28-46.) Äitiyden henkilökohtaiset kokemukset ja äitiys instituutiona ovat toisiinsa sidoksissa olevia erillisiä asioita. Yksilölliset kokemukset äitiydestä voivat olla ristiriitaisia äitiysinstituution asettamien odotusten kanssa. Kulttuurilliset ja yhteiskunnalliset äitiyttä rajaavat piirteet voivat tuottaa ongelmallisia kokemuksia, vaikka itse äitiydessä ei ongelmia olisi. (Berg 2008, 20.)

Äitiys on ilmiönä ajassa muuttuva. Äitiyttä koskettaa ajassa ja kulttuurissa ilmenevät ohjaavat ja rajoittavat odotukset. Äitiyden odotukset vaikuttavat siihen, miten äidit henkilökohtaisesti kokevat äitiyden ja siihen, miten äidit itse tuottavat ja uudistavat äitiyden kulttuuria. Äidit toimivat ja peilaavat toimintaansa odotuksiin normaalista sekä hyvästä äitiydestä ja jäsentävät todellisuuden näiden pohjalta. Tämä vaikuttaa siihen miten äidit ymmärtävät itsensä ja rakentavat omaa identiteettiään, sekä siihen miten äidit esittävät itsensä yhteisössä. (Berg 2008, 15-48.) Äidiksi tuleminen on yksilöllinen prosessi, jolla on pitkäkestoisia vaikutuksia naiseen. Äitiyden on todettu sisältävän muutoksia identiteetissä sekä vahvistan naisen persoonaa. (Laney & Hall & Anderson & Willingham 2015, 139-142.)

Tänä päivänä hyvän äitiyden kulttuurillisille odotuksille länsimaissa luovat pohjaa kiintymyssuhdeteoreettiset käsitykset (Woollet & Pheonix 1991, 28-46). Kiintymyssuhdeteorian merkitys länsimaissa on kasvanut ja sen viitekehyksessä tehty tutkimus on laajentunut ja syventynyt (Sinkkonen & Kalland 2003, 10). Kiintymyssuhdeteoria on teoria lapsen kiintymisestä tärkeisiin ihmisiin sekä kiintymyssuhteen merkityksestä lapsen kehitykselle. Kiintymyssuhdeteorian taustalla on päätelmä biologisesta evoluutiosta: äiti-vauva-suhde on samansuuntainen kuin muiden lajien vanhempi-jälkeläis-suhde. Hyvin avuton ihmislapsi tarvitsee selviytyäkseen pitkäaikaista kiintymistä hoitajaan minkä vuoksi kiintymyssuhteessa on kyse kahden inhimillisen olennon vuorovaikutteisesta suhteesta, jossa kiintyminen tapahtuu vähitellen ja sisältää positiivia tunteita. Pysyvät ihmissuhteet ovat pienen lapsen kehityksen kannalta elintärkeitä. (Hautamäki 2003, 13-23.) Hyvää äitiyttä määrittäviksi tekijöiksi on kiintymyssuhdeteorian myötä tullut äidin emotionaalinen sitoutuminen, herkkyyys vauvan viesteille sekä taito lukea ja vastata vauvan viesteihin. Äidin emotionaaliseen sitoutumiseen kuuluu myös oman käytöksen jatkuva sopeuttaminen lapsen muuttuviin tarpeisiin. (Winnicott 1971, 17.) Mielikuvat hyvästä äitiydestä ovat vahvasti kiinnittyneet äidin läsnäoloon mikä on ristiriidassa työssäkäynnin odotuksiin eli äitiyden ja työn yhteensovittamiseen (Elvin-Novak & Thomsson 2001, 407). Äitien sitoutuessa entistä enemmän työelämäänsä ovat

äitiyden odotukset lapsen tarpeiden täyttäjänä säilyneet ennallaan (Beck-Gernsheim 1996, 59-61). Lisäksi yksilölle vastuuta asettava kulttuuri oman henkilökohtaisen elämän onnellisuudesta ja itsensä toteuttamisesta luo äideille lisäodotuksia (Beck & Beck-Gernsheim 2002, 22-23). Tänä päivänä äidit vastaavat eri kulttuureissa moniin erilaisiin kulttuurillisiin odotuksiin ja vaatimuksiin. Perinteiset ja uudet odotukset muodostavat ristiriitaisten kilpailevien odotusten joukon. Tietoa, uskomuksia sekä asiantuntijatietoa, mihin omaa äitiyttä suhteutetaan, on entistä enemmän. Äidit ovat yksilöllisesti pakotettuja pohtimaan oman äitiyden laatua. (Berg 2008, 169-172.)

Hyvä äitiys ohjaa toteuttamaan samanaikaisesti useita äitiyden tehtäviä jotka näkyvät työorganisaatioissa. Hyvän äidin ja ideaalin työntekijän odotukset törmäävät jatkuvasti. Äitiyden instituution olemassa olevat odotukset vaikuttavat suuresti suomalaisen naisen urapyrkimykseen. Suomalaiset äiti-ammattilaiset kohtaavat väistämättä uralla menestymisen ja omistautuneen äidin odotukset. Käytännössä tämä tarkoittaa samanaikaista ja usein mahdotonta omistautumista sekä työlle että hoivalle. (Niemistö ym. 2021, 2-3, 5, 16.) Niemistö, Hearn, Kehn ja Tuori toteavat tutkimuksessaan suomalaisen yhteiskunnan sitkeäksi paradoksi näennäisen sukupuolineutraalin yhteiskunnan ja organisaatorakenteet jotka pinnan alla pysyvät selkeästi sukupuolittuneina aiheuttaen julkisia jännitteitä. Tämä ilmeni tutkimuksen diskurssien syntymisenä äitiydestä eli naisten suhteesta äitiyden instituutioon sekä henkilökohtaisena äitiyden kokemuksena, ei työn ja perheen yhdistämisenä. Urasuuntautuneet äidit, jotka ovat omaksuneet maskuliinisen ideaalin työntekijän normin, käyvät jatkuvaa neuvottelua hyvän äitiyden ja uran välillä, lapsettomat naiset perheen perustamisen ajoituksesta. Voimavarat ja vastuun jakaminen sekä kognitiiviset dissonanssit näyttäytyvät vahvana tekijänä urasuuntautuneiden äitien asemassa. Suomessa naiset uskovat suomalaiseen unelmaan eli työn ja perheen menestykseen yhdistämiseen, mikä kulttuurin mukaisesti saavutetaan pätevytyöllä, ansioitumalla, suoriutumalla omien kykyjen avulla ja tekemällä kovasti töitä. ”Suomalaisen unelman” eli työn ja perheen yhteensovittamisen jännite aiheuttaa naiselle henkilökohtaista tyytymättömyyttä. (Niemistö ym. 2021, 2-3, 5-16.) Äitiyden sosiaaliseen statukseen ensisijaisena huolenpitäjänä liittyy työelämässä monia varjopuolia. Äitiys on keskeinen kuvaaja, joka laskee ja vääristää arviota työntekijän pätevydestä sekä sopivuudesta auktoriteetti asemaan. Äitiys nähdään sukupuolta voimakkaammin syrjivänä havaittavissa olevien kulttuurillisesti määriteltyjen hyvän äitiyden ja ihanteellisen työntekijän välisen ristiriidan vuoksi. Kulttuurillisesti äitiys näyttäytyy työsuoritusta oleellisempänä. (Correll & Ridgeway 2004, 683.)

Cheung ja Halpern toteavat tutkimuksessaan naisten työurien kehittymisen edellyttävän sekä työnantajan että perheiden tukea. Tutkimuksen mukaan on hyvin tärkeää ymmärtää sidosryhmien ja yksilön ulkoisten toimijoiden merkitys naisten työssä menestymiseen. Tutkimuksen naiset omaksuivat moniulotteisen roolin, kun työelämä ja perhe-elämä eivät olleet erotettuja vaan naiset olivat sekä äitejä että johtajia. Tutkimuksissa kävi myös ilmi, että äitien itseluottamuksen kasvaessa johtaja-identiteetti ei rakentunut pelkästään stereotyyppisten ja maskuliinisten mallien varaan. (Cheung & Halpern 2010, 190-192.)

Ruth Hunter toteaa väitöskirjatutkimuksensa tuloksena johtajana työskentelevien äitien tuntevan johtajuuden ja äitiyden roolit yhdeksi yhtenäiseksi rooliksi. Tutkimuksen tuloksina ilmeni, että johtajana työskentelevät äidit olivat hyväksyneet molempiin rooleihin liittyvät odotukset ja mitä enemmän odotukset hyväksyttiin sitä vähemmän roolien välillä koettiin ristiriitaa ja syyllisyyden tunnetta. Puolison apu nousi myös tässä tutkimuksessa merkittäväksi tekijäksi ristiriitaisten odotusten kanssa selviytymisessä. Johtajana toimivat äidit käyttivät molempiin rooleihin kuuluvia piirteitä sekä johtajuudessa että äitiydessä. Johtajuuden sisältämät tavat toimia, kuten työntekijöiden tukeminen, näkyi myös äitiydessä lasten tukemisena. Kaikki johtajana toimivan äidin tekemät päätökset näkyvät sekä johtajuudessa että äitiydessä. Tehtyjä päätöksiä seuraavien rajoitteiden hyväksyminen (esimerkiksi valinta olla kotona rajoittaa käsillä olevassa hetkessä töiden tekemistä) auttoi johtajana toimivien äitien käymää neuvottelua roolien välillä. Ideaalin äitiyden ja johtajuuden sisältämän konfliktin välttämiseksi ”tarpeeksi hyvän” johtajuuden ja äitiyden hyväksyminen kuvasi johtajana toimivan äidin sisäistä maailmaa. Tutkimuksen tulokset alleviivaavat johtajana ja äitinä toimivien naisten myötätuntoa itseä kohtaan merkittäviksi tekijäksi roolien yhdistämisessä. Johtajana toimivat äidit noudattivat johtajuudessa naisena ja äitinä opittuja taitoja sekä naiseuteen ja äitiyteen liitettyjä ominaisuuksia. (Hunter 2015, 62-87.)

Sanna Hyvärinen on tutkinut väitöskirjatutkimuksessaan naisjohtajien elämänsä elämänsä yhdistymistä urakehitykseen ja naisjohtajien omaa johtajuuden ymmärtämistä. Hyvärinen ymmärtää neljän osatutkimuksen kautta johtajuuden kehitysprosessiksi joka kattaa koko elämänsä kaaren. Hyvärinen kokoa suomalaisen naisjohtajan tärkeiksi henkilökohtaisiksi piirteiksi kyvyn toimia pitkäjänteisesti ja nopeasti (sinnikkyys ja ripeys) sekä realistisen asenteen työhön (rehellisyys ja nöyryys). Johtajaolemuksen osaksi naisjohtajilla muodostui keskeneräisyyden hyväksyminen sekä kehityskyky ja virheistä oppiminen, jotka tiivistyivät kyvyksi vastaanottaa ja työstää kritiikkiä ja kohdata vastoinikäymisiä. Naisjohtajan toiminnassa

painottui suunnan näyttäminen joka ilmeni yhteisen vision ja tuloshakuisuuden korostamisena, luottamuksena sekä työnjaon ja vallan delegoinnin taitona. Lisäksi sosiaaliset taidot nousivat tutkimuksen tuloksissa naisjohtajan toiminnassa merkitykselliseksi. Sosiaaliset taidot ilmenivät tutkimuksessa läsnäoloa vaativana kuunteluna ja keskusteluna, välittävänä toimintana, tasa-arvona, vastuunkantona sekä kykynä luoda yhteishenkeä ja työniloa. (Hyvärinen 2016, 65-79.) Väitöksensä tulokseksi suomalaisen naisjohtajan olemuksesta Hyvärinen muodostaa naisjohtajasta kokoavan metaforan: ”takaiskuista lannistumatta”, joka kuvaa suomalaisen naisjohtajan asennetta: ”sinnikäs, nöyrä, kykeneväinen vastaanottamaan ja työstämään kritiikkiä sekä kohtaamaan vastoinkäymisiä. Ennen kaikkea se kertoo myönteisestä ilmapiiristä ja olemuksesta.” (Hyvärinen 2016, 69.)

Johtaminen on merkittävä osa kaikkea työelämää. Äitiys on merkittävä osa useiden naisten kaikkea elämää. Hyvä johtajuus ja äitiys sisältävät molemmat paljon kulttuurisidonnaisia ja ristiriitaisia odotuksia, joiden tunnistaminen auttaa ymmärtämään arjessa näkyvää toimintaa. Johtajuus on perinteisesti liitetty miehisyyteen (Hunter 2015, 2). Naisjohtajuutta on tutkittu laajemmin vasta 1980-luvulta lähtien, jolloin yhä useampi nainen alkoi osallistua työelämään (Hunter 2015, 2). Äitiyttä ja johtajuutta koskevaa tutkimusta on saatavilla valitettavan vähän (Hunter 2015, 2) ja tutkimusten tulokset näyttävät rakentuvan käsitteiden ”motherhood wage penalty” ja ”role conflict” ympärille. Vaikka aiemmat, yhtenäisiä tutkimustuloksia sisältävät, tutkimukset naisjohtajuudesta on ongelmitta liitettävissä äitiyteen, kaipaa paljon merkityksiä sisältävät johtajuus ja äitiys itsenäistä tutkimusta. Tänä päivänä yhä useampi johtaja on nainen ja näiden naisten elämässä äitiys on merkittävä osa kaikkea toimintaa. Tässä tutkielmassa pyrin syventämään johtajuudesta ja äitiydestä aikaisemmin tehtyjä teoreettisia avauksia lähestymällä johtajuutta ja äitiyttä yksilöllisten elettyjen kokemusten kautta. Tämän tutkielman keskiössä on johtajaäidin johtajuuden ja äitiyden kokemukset.

2 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA AINEISTO

2.1 Fenomenologis-hermeneuttinen kokemus ja kokemuksen tutkimus

Fenomenologia ja hermeneutiikka ovat erilaisia filosofisia suuntia, joiden molempien tarkastelun keskiössä on kokemus (Tökkäri 2018, 64-65). Puhtaan fenomenologian filosofisen perustan luonut teoreetikko Edmund Husserl esittää, että ulkoista maailmaa ei ole mahdollista tutkia havaittujen faktojen kokoelmana vaan ulkoinen maailma rakentuu yksilön tajunnassa välittyen yksilölle kokemuksessa. Fenomenologia ymmärtää totuuden perustaksi ihmisen välittömän intuitiivisen yksilöllisen kokemuksen, jonka vuoksi maailmaa tulee tutkia inhimillisten kokemusten kautta. Fenomenologia ymmärtää välittömän kokemuksen sisältävän kaiken ympäröivästä maailmasta. Koettu on kuitenkin aina teoreettisen käsitteistön rajaama, jonka vuoksi fenomenologia pyrkii välttämään välittömän kokemuksen käsitteitä etäännyttävää teoretisointia. Olemassaolo edellyttää elämismaailmaa, minkä vuoksi fenomenologien tutkimus pyrkii etukäteisoletusten poistamisen avulla kohtaamaan todellisuuden. Fenomenologisella reduktiolla tarkoitetaan prosessia jolla epäolennainen tietoisesti siirretään syrjään ja pyritään vapautumaan olemassa olevista sitovista asenteista välittömän kokemuksen tavoittamiseksi. (Perttula 1995, 6-12.)

Fenomenologisen tutkimuksen kohteena ovat kokemuksen yhtenäiseksi kokonaisuudeksi jäsentävät käsitteelliset rakenteet eli asiat jotka ovat olemassa jo ennen kokemusta. Fenomenologisessa tutkimuksessa tutkimuksen kohteena on yksilön inhimillisessä elämismaailmassa muodostuneen kokemuksen merkitykset, joiden lähteenä on yksilöön liittyvä yhteisö. Kokemuksen sisältöä tutkiessa on siis tutkittava myös sitä osaa maailmasta joka on kokemuksen kohteena, jolloin merkitykset voidaan ymmärtää yksilöitä yhdistäviksi. (Perttula 1995, 6-12.) Jokaisen yksittäisen kokemuksen tutkimus paljastaa näin aina jotain yleistä (Laine 2001, 28).

Hermeneutiikalla tarkoitetaan yleisesti tulkinnan taidetta ja taitoa (Tökkäri 2018, 68), teoriaa ymmärtämisestä ja tulkinnasta (Laine 2001, 29). Martin Heidegger on olemisen filosofi (Niskanen 2008, 103), joka on hahmotellut pohjan historia- ja tilannesidonnaisen hermeneuttisen filosofian mallille. Hermeneuttisessa filosofian mukaan ihmisen oleminen on eletyssä ajassa mielekkään todellisuuden tulkitsevaa ja ymmärtävää kohtaamista. Keskeistä hermeneutiikassa on mielekkyyskokemuksen rakentuminen jatkuvassa, elävässä ja muuttuvassa

kontekstissa, jota jäsentää yhtäaikaaisesti kokemus avoimista mahdollisuuksista sekä toisaalta kuolevaisuus ja konkreettiset historialliset olosuhteet. Hermeneuttinen kokemus on luonteeltaan ennakoimaton ja hallitsematon sekä ainutlaatuisuudessaan sidottu yksilön esiymmärrykseen jota uusi kokemus muovaa. (Backman 2018, 34-36.)

Hermeneutiikassa ymmärtäminen lähtee liikkeelle kulttuurillisen ajan ja henkilöhistorian muovaamasta, edeltäviä käsityksiä ja ajattelutapoja sisältävästä, esiymmärrydestä. Esiymmärryksen osoittauduttua riittämättömäksi syvempi ymmärryksen tavoittelu pakottaa tarkastelemaan omia tulkinnallisia lähtökohtia uudenlaisten näkökulmien muodostamiseksi. Hermeneuttisen filosofian mukaan aidon vuoropuhelun taustalla on aina oma taustamme. Lähestymme asioita omista diskursiivisista taustoista käsin, jolloin vain kuuntelemalla ja vaikuttamalla kuulemastamme teemme oikeutta tulkittavalle asialle. Tämä edellyttää oman tietoisuuden rajallisuuden tunnustamista ja valmiutta muuttua. Kokemus opettaa ainutkertaisella tavalla uutta sekä pitää valmiina oppimaan uusista kokemuksista. Hermeneuttinen kokemus ymmärretään siis ympäristön ja ihmisten vastavuoroisessa kohtaamisessa uuden aiempaan ymmärrykseen palautumattoman uuden jaetun ymmärryksen muodostumisena. (Backman 2018, 34-37.) Ymmärtäminen on siis aina aiemmin ymmärretyn pohjalta tulkittua (Tuomi & Sarajärvi 2009, 35). Tämä etenevä kehämäinen liike tekee tulkitsevasta kohtaamisesta hermeneuttisen kokemuksen (Backman 2018, 36). Hermeneutiikassa ymmärtämisen kehämäistä liikettä kutsutaan hermeneuttiseksi kehäksi (Tuomi & Sarajärvi 2009, 35). Hermeneuttinen kehä on luonteeltaan avoin, jolloin tulkintaa on aina mahdollista jatkaa seuraavaan (Tökkäri 2018, 77).

Fenomenologis-hermeneuttista tutkimusta voidaan siis perustellusti kutsua tulkinnalliseksi tutkimukseksi (Tuomi & Sarajärvi 2009, 35). Fenomenologis-hermeneuttinen näkökulma painottaa tutkimuksessa merkitysten tajunnalle ilmenemistä ja merkityksen muuttuvaa tulkintaa (Tökkäri 2018, 65). Fenomenologis-hermeneuttisessa tutkimuksessa yksilöllisesti maailman kokeva tutkija ja tutkittava ovat hyvin samankaltaisessa suhteessa maailmaan jolloin ymmärtämisen lähtökohtana voidaan pitää tutkittavalle ja tulkitsijalle yhteisiä ja tuttuja merkityksiä (Laine 2001, 31). Kokemuksen tutkijan kokemukset ja ennakkoluulot vaikuttavat siis tutkittavaan kokemukseen ja nämä tutkijan omat kokemukset tulee tutkimuksessa tiedostaen hyödyntää (Tökkäri 2018, 65).

Yksi tunnetuimpia tulkintaa hyödyntävän fenomenologisen tutkimustavan tutkimusmenetelmiä on tulkitseva fenomenologinen analyysi IPA (Tökkäri 2018, 67). Erityisesti psykologisen kokemuksen tutkimuksen menetelmäksi kehitetty IPA on menetelmä henkilökohtaisessa ja sosiaalisessa elämismaailmassa syntyneiden merkitysten ja elettyjen kokemusten tutkimiseen. Fenomenologian mukaisesti IPA:n tarkoituksena on palata asioihin itsessään eli tutkia yksilöllistä käsityksiä ilmiöistä ja nähdä ilmiöt sellaisena kuin ne yksilölle ilmenevät. Samanaikaisesti tulkitseva fenomenologinen analyysi ymmärretään dynaamiseksi prosessiksi jossa tutkijalla on aktiivinen rooli. Tutkittaessa yksilön kokemuksia tutkijalla on väistämättä omien kokemusten muodostamia käsityksiä joita tutkija tarvitsee ymmärtääkseen toisen ihmisen kokemusta. Tämä tuo tulkitsevaan fenomenologiseen analyysiin hermeneuttisen sävyn. (Smith & Osborn 2015, 25-26.) Kuvailevan fenomenologian kokemuksen ennakkoletuksettoman ymmärtämien sijaan tulkitsevassa fenomenologisessa tutkimuksessa tutkija pyrkii käyttämään omia ennakko-oletuksia peilinä tutkittavan kokemuksista, kuitenkin selkeästi muodostaen tulkinta haastateltavan kokemuksista vaikka tutkijan kokemukset ovatkin avoimesti analyysissä mukana (Tökkäri 2018, 75-77).

Fenomenologian ja hermeneutiikan lisäksi kolmas tärkeä käsite tulkinnallisen fenomenologian taustalla on idiografia eli yksilöllisyys. IPA on kiinnostunut yksityiskohtaisesta yksittäisten tapausten tutkimisesta. IPA pyrkii ymmärtämään, miten yksittäiset ihmiset kokevat yksittäisiä tapahtumia. Idiografinen ote tutkimukseen antaa tutkijalle mahdollisuuden tehdä tarkkojen huomioita yksilöistä. Analyysissä on tärkeää tarkastella jokaista haastattelua yksilöllisesti antaen jokaiselle haastattelulle mahdollisuuden puhua puolestaan ilman muiden haastattelujen vaikutusta tulkintaan. Yleensä tulkitsevan fenomenologisen analyysiin tuloksena esitetään yksilöllisten kokemusten yhtäläisyydet ja erot. (Smith & Osborn 2015, 27, 39, 45)

2.2 Tutkimuksen aineisto ja aineiston hankinta

Laadullisessa tutkimuksessa tärkeää on, että tutkimuksen informanteilla on kokemusta tutkittavasta ilmiöstä tai he tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon. Henkilöt joilta tutkimukseen kerätään tietoa tulee olla tarkoitukseen sopivia. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85-86.) Tulkinnallisessa fenomenologisessa analyysissä tutkimusjoukoksi pyritään

löytämään yhtenäinen tutkimusjoukko jolle tutkimuskysymys on merkittävä (Smith & Osborn 2015, 28). Rajasin tutkimuksen informantit äiteihin joilla on kokemusta työelämän johtamistehtävistä. Johtamistehtävillä tarkoitin mitä tahansa johtamisroolia lähijohdosta ylimpään johtoon erilaisissa työyhteisöissä.

Aloitin tutkimusaineiston keräämisen keväällä 2020. Otin yhteyttä urasuuntautuvien äitien verkoston Mothers in Business MiB ry:n toiminnanjohtajaan. Tässä vaiheessa tarkoituksena oli kerätä aineisto narratiivisina kertomuksina tutkimukseen vapaaehtoisesti osallistuvilta johtajaäideiltä. Valitsin aineistonkeruumenetelmäksi narratiivit, koska ne tuovat hyvin kertojan äänen esille. Tarinat ovat keskeisiä ajattelun ja elämän jäsentämisen muotoja sekä perustava käsite inhimillisessä psykologiassa ja sosiaalisessa elämässä (Valkonen 2007, 33). Tarinoiden avulla yksilö jäsentää elämäntapahtumia luoden johdonmukaisen kokonaistarinan ajassa etenevistä tapahtumista. Kertomalla tarinansa ihminen jäsentää ja muovaa tarinaansa. (Hänninen & Valkonen 1998, 4.) Ihmisyyteen kuuluvat narratiivit korostavat kokemuksen kertomuksellisuutta ilmaisten, esittäen ja uudelleen muotoillen kokemuksia (Tölkäri 2018, 65).

Esitin MiB ry:n toiminnanjohtajalle tutkimusaiheeni ja päädyimme yhdessä laittamaan yhdistyksen kesäkuussa jäsenten sähköpostiin lähetettävään jäsenkirjeeseen kirjoituspyynnön ja Webropol-linkin kertomuksen nimetöntä palauttamista varten. Webropol-linkin sisältämä jäsenkirje lähetettiin sähköpostiin MiB Ry:n noin 4000 jäsenelle. Webropol-kysely oli auki syyskuun loppuun asti. Webropoliin palautui yksi kirjoitelma. Päätin muuttaa aineistonkeruumenetelmän kirjoitelmasta haastatteluun.

Otin yhteyttä MiB Ry:n toiminnanjohtajaan, joka laitto lokakuussa 2020 sähköpostitse haastattelupyynnön MiB ry:n Oulun järjestöaktiiveille. Samanaikaisesti yhdistyksen Facebook-sivuilla julkaistiin kirjoittamani ilmoitus, jossa etsin vapaaehtoisia johtajaäitejä haastateltavaksi tutkimukseeni. Sain MiB ry:n kautta yhteydenoton yhdeltä johtajaäidiltä. Koska MiB ry kautta vapaaehtoisesti haastateltavaksi ilmoittautuneita johtajaäitejä oli vain yksi, päätin jatkaa aineistonkeruuta lumipallo-otannalla. Lumipallo-otanta on aineistonkokoamismenetelmä jossa haastattelun alkutilanteessa tiedetään avainhenkilö (Tuomi & Sarajärvi 2009, 86). Avainhenkilö johdattaa tutkijan edelleen seuraavan tiedonantajan luo ja näin tutkija pääsee etenemään tiedonantajalta toiselle (Tuomi & Sarajärvi 2009, 86). Otin yhteyttä kahteen tuntemaani esihenkilöön. Kerroin heille tutkielmastani ja tiedustelin, josko he tietäisivät yhden johtajaäidin tutkielmaani haastateltavaksi. Tuntemani esihenkilöt ottivat

yhteyttä tuntemiinsa johtajaäiteihin ja molempien kontaktien kautta sain yhdet yhteystiedot haastateltavaksi vapaaehtoisesti ilmoittautuneelle johtajaäidille. Heiltä sain edelleen yhteystiedot seuraavalle vapaaehtoisesti tutkimukseen osallistuvalle johtajaäidille. Kaiken kaikkiaan tutkimukseeni haastattelin, esihaastattelun lisäksi, kuusi johtajaäitiä. Haastateltavat löytyivät lumipallo-otannalla helposti ja lumipallo-otanta osoittautui tutkielmassani erittäin toimivaksi tavaksi haastateltavien hankintaan. Haastateltavien määrää ja tarvittaessa kerättävää tutkimusaineistoa olisi ollut helppo kasvattaa lumipallo-otannalla.

Tutkimusaineiston hankinnalle eli haastatteluille reunaehdon asetti tavoite saada esille tutkittavien välitön kokemus. Tulkitsevassa fenomenologisessa analyysissä tutkimuksen kysymykset asetetaan avoimiksi ja tutkimuksen raja on laaja (Smith & Osborn 2015, 28). IPA-tutkijat pyrkivät analysoimaan yksityiskohtaisesti kuinka tutkittavat tulkitsevat ja ymmärtävät heille tapahtuvia asioita. Tämä edellyttää joustavuutta aineistonkeruussa. Suurin osa IPA:n tutkimusaineistoista on hankittu puolistrukturoidulla haastattelulla, mikä mahdollistaa haastattelijan ja tutkittavan osallistuvan dialogin ja tutkittavan kertomuksesta esille nousseisiin merkittäviin aiheisiin tarkentavien kysymysten esittämisen. (Smith & Osborn 2015, 29.)

Haastatteluja suunnitellessani tutustuin Gaston Bachelardin tieteenfilosofiaa hyödyntävään kuvalliseen fenomenologiaan sekä Johanna Nevalan ja Ville Pietiläisen kuvallisen fenomenologian pohjalta muodostamaan mallinnukseen, jota on käytetty asiantuntijatyön tutkimuksen, kehittämisen ja ohjauksen välineenä (Nevala & Pietiläinen 2018, 209.) Kuvallisen fenomenologian taustalla on ajatus, että mielikuvin voidaan tavoittaa myös ilmiöt ja kokemukset jotka eivät ole välittömänä läsnä tässä hetkessä. Todellisuuden jatkuvan ja muuttuvan luonteen vuoksi kuvallinen fenomenologia käsittää kokemuksen syntymisen häivähdyksenomaisena hetkinä, jotka ovat rationaalisesti jäsentymättöminä aikaan ja paikkaan kiinnittyneitä tarinoita. Tarinat puolestaan tiivistyvät ihmisen mielessä puhtaimpia kokemuksia edustaviksi kuviksi. Katsottavat kuvat puolestaan eivät ole rationaalisesti analysoitavissa vaan kuvaan on heittäydyttävä. Katsottava kuva kajahtelee katsojassa kuvan etsiessä ihmisen mielestä vastaavaa kokemusta. Kuva saa vastakaikua, kun ihminen tunnistaa kokemuksensa kuvasta. Fenomenologiaan perinteisesti kuuluu ilmiötä tarkasteltaessa pyrkimys irtautua olemassa olevista asenteista. Myös kuvallisessa fenomenologiassa korostetaan kuvien tarkastelua ilman ennakko-oletuksia, mutta perinteinen prosessinomainen irtautuminen ennakkoasenteista on kuitenkin tarpeetonta kuvan radikaalin luonteen vuoksi. Kuva synnyttää kokemuksen hetkessä. (Nevala & Pietiläinen 2018, 209-212.) ”Kuva on jo koskettanut syvyyksiä

ennen kuin se liikuttaa pintaa” (Nevala & Pietiläinen 2018, 211). Kuvan kriittinen tarkastelu ja ennakko-oletusten tunnistaminen mahdollistuu kokemuksen jälkeen jolloin katsoja on samanaikaisesti valpas ja vastaanottavainen uudelle (Nevala & Pietiläinen 2018, 209-212).

Kuvallisella fenomenologialla voidaan tutkia kaikkea tunnistettavissa olevaa mitä valmis viitekehys ei ole rajaamassa. Kuvallinen fenomenologia tarjoaa menetelmän tunnistaa moninaisten ilmiöiden sisältä olennaiset kokemukset. (Nevala & Pietiläinen 2018, 211.) Tutkimusaineiston keräämisessä päätin soveltaa kuvallisen fenomenologian periaatteita sekä käyttää apuna Nevalan ja Pietiläisen muodostamaa kuvallisen fenomenologian mukaista mallinnusta kompleksisten ilmiöiden tunnistamiseksi. Hyödynsin Nevalaa ja Pietiläistä mukaillen tutkimusaineiston keruussa kuvia kokemusten tunnistamisessa. Kokemuksen tutkimuksessa tulee välttää selkeän esittäviä kuvia, joissa kuvan tulkinta on valmiiksi annettu (Nevala & Pietiläinen 2018, 211). Kokemuksen kuvalliseen kajahteluun eli haastateltaville merkityksellisten kokemusten esille nostamisen apuna käytin Johanna Nevalan tuottamia kuvakortteja.

Haastattelutilanteissa aineiston keruu tapahtui puolistrukturoidulla haastattelulla, joka sisälsi etukäteen valitut kaksi teemaa ilman laajempaa aiheen rajausta. Haastattelukysymyksinä pyysin haastateltavia valitsemaan Nevalan 42:sta kuvakortista:

3 kuvaa, joissa näet itsesi jollain tavalla äidin roolissa

3 kuvaa, joissa näet itsesi jollain tavalla johtajan roolissa

Puolistrukturoidussa haastattelussa haastattelijalla on tiedossa aihealue ja muutama kysymys mistä lähteä haastateltavan kanssa haastattelussa etenemään. Tulkinnalliseen fenomenologiseen analyysiin aineistoa kerätessä haastattelun tavoitteena on tavoittaa haastateltavan henkilökohtainen ja sosiaalinen elämismailma. Haastateltavan johtaessa tarinansa kerrontaa voi haastateltava tuoda tutkittavaan ilmiöön ennakoimattomia näkökulmia elämismailmastaan ja siten mahdollistaa rikkaamman tutkimusaineistoin synnyn. IPA-haastattelun tavoitteena on antaa haastateltavalle mahdollisuus kertoa oma tarina sallien haastateltavalle vahva rooli haastattelun etenemisessä. Haastattelussa pyrkimyksenä on antaa haastateltavan kertoa tarinansa keskeyttämättä ilman ylimääräisiä häiriötekijöitä. IPA-haastattelu pyrkii pääsemään mahdollisimman lähelle haastateltavan elämismailmaa johdattelematta. Laadukkaasti toteutettu haastattelu on kriittinen osa laadukasta IPA-tutkimusta. Tämän vuoksi haastattelukysymysten testaaminen voi olla paikallaan haastattelun sävyn löytämiseksi.

Esihaastattelun tekeminen ja haastattelun harjoittelu voi auttaa muovaamaan haastattelukysymysten asettelua siten, että kompleksisesta ilmiöstä saadaan tyydyttäviä vastauksia. (Smith & Osborn 2015, 30-31, 33-36.) Tutustuin Nevalan kuvakortteihin ja harjoittelin haastattelua muutaman ystävän avulla. Tein esihaastattelun tuntemalleni johtajaäidille.

Varsinaisten haastattelujen paikan ja ajankohdan sovin jokaisen haastateltavan kanssa erikseen puhelimitse. Usein mukavin paikka haastattelulle on ihmiselle jokin entuudestaan tuttu paikka (Smith & Osborn 2015, 35). Haastateltavat valitsivat itse itselleen sopivan paikan haastattelulle. Kolme haastattelua toteutettiin haastateltavien toiveesta Microsoft Teams -sovelluksen välityksellä, kaksi haastatteluista toteutettiin haastateltavien omilla työpaikoilla erillisessä kokoustilassa ja yksi haastattelu toteutettiin Oulun kaupungin kirjastossa ennalta varattavassa rauhallisessa työhuoneessa. Lähetin jokaiselle haastateltavalle ennen sovittua haastattelun ajankohtaa haastattelukysymykset sisältävän haastattelupyynnön (LIITE 1) ja Johanna Nevalan kuvakokoelman sähköpostitse etukäteen tutustuttavaksi. Ohjeistin haastateltavia valitsemaan kuvat lähettämästäni kuvakokoelmasta ennakkoon nopeasti ja intuitiivisesti. Haastattelut sovittiin ja toteutettiin marras- ja joulukuussa 2020.

Usein on mielekästä aloittaa haastattelutilanne kevyellä aiheella, jotta haastattelutilanne olisi mahdollisimman rento ja haastateltavasta haastattelun kulku ja kerronta tuntuisi mahdollisimman luontevalta (Smith & Osborn 2015, 35). Aloitin jokaisen haastattelutilanteen esittelemällä itseni sekä kertomalla meneillään olevasta tutkimusprosessista, tulevasta haastattelusta, haastattelun etenemisestä ja haastattelun tallenteesta. Kaikki haastattelut, myös Teams-haastattelut, tallensin videokameralle äänitallenteena joten kamera oli jokaisessa haastattelussa näkyvä osa haastattelun alkua ja haastattelutilannetta. Teams-haastattelut tallentuivat myös Teams-alustalle. IPA-haastattelussa haastattelun tallentamista pidetään välttämättömänä merkityksellisten vivahteiden tallentamisen sekä haastattelun sujuvuuden ja haastattelun analyysin ja raportoinnin vuoksi (Smith & Osborn 2015, 37). Aineistoksi tutkielmaani keräsin suulliset kertomukset. Ruumiinkielen tarkastelun rajasin aineistoni ulkopuolelle jo haastattelutilanteessa valitsemalla haastattelun tallennusmuodoksi ääninauhoitteen.

Puolistrukturoidussa haastattelussa ei ole käsikirjoitusta ja etukäteen tarkasti rajattuja kysymyksiä. Haastattelun etenemisestä voi muovata haastateltavan kerrontaan luontevasti sopivaksi. (Smith & Osborn 2015, 36.) Itse haastattelut aloitin pyytämällä haastateltavia kertomaan vapaasti valitsemistaan kuvista heille itselleen sopivassa järjestyksessä. Fyysisissä

haastattelutilanteissa haastateltavat aloittivat haastattelun poimimalla valitsemansa kuvat pöydälle tukemaan kerrontaa. Teams-haastatteluissa haastateltavat olivat lähettäneet minulle, yhtä haastattelua lukuun ottamatta, etukäteen valitsemansa kuvat jotka olin siirtänyt ennalta Microsoft Word-tiedostolle haastattelutilanteessa näytölle jaettavaksi. Kaikissa Teams-haastatteluissa haastattelijan ja haastateltavan kuvayhteys pidettiin suljettuna ja näytölle nostettiin haastateltavan valitsevat kuvat. Kaikki haastattelut pysyivät vaivatta haastateltavien valitsemien kuvien ja kuvien herättämien kokemusten ympärillä. Usein puolistrukturoidut haastattelut kestävät noin tunnin (Smith & Osborn 2015, 35). Haastateltaville lähettämässäni haastattelupyynnössä haastattelun kestoksi olin arvioinut tunnin. Seurasin ajankulua haastattelujen aikana ja pyrin pysymään ennalta ilmoittamassani ajassa, koska haastateltavien toiveesta haastattelut oli sovittu, yhtä haastattelua lukuun ottamatta, haastateltavien työpäiville ja työajalle.

Litteroin kaikki tekemäni haastattelut sanatarkasti yksitellen erillisille Word-tiedostoille. Litteraatit sisälsivät sanojen väärät alut, äännevirheet sekä kerronnassa merkittävät paussit ja naurun. Kokemattomana litteroijana litterointiin kului huomattavasti aikaa, kahdesta kolmeen täyttä työpäivää haastattelua kohden. Esihaastattelu mukaan lukien litteroitua tekstiä kertyi 65 sivua. Tulkitseva fenomenologinen analyysi pyrkii nostamaan esille ja ymmärtämään yksityiskohtaisesti tutkimusjoukkoa, jonka vuoksi tutkimusjoukko pidetään yleensä melko pienenä (Smith & Osborn 2015, 28). Kuvailevan fenomenologisen analyysimenetelmän vaarana aloittelevalla tutkijalla on kerätä liian suuri aineisto, jolloin aloitteleva tutkija hukkuu valtavaan tiedon määrään ja riittävän syvällisen tutkimusanalyysin tuottaminen on mahdotonta. Tutkimusaineiston koko on luonnollisesti riippuvainen tutkimuskohteesta, mutta aloitteleville IPA-tutkijoille hyvänä tutkimusjoukkona pidetään kolmea tutkittavaa. (Smith & Osborn 2015, 29.) Päätin rajata suppeampia ilmauksia sisältävän esihaastattelun sekä Webropoliin palautuneen kirjoitelman tutkimukseni analyysin ulkopuolelle myöhemmin toteutettujen haastattelujen laajuuden ja rikkauden vuoksi. Tutkimusaineistoksi tutkielmaani muodostui näin kuusi puolistrukturoitua haastattelua joista litteroitua tekstiä kertyi 60 sivua.

2.3 Aineiston analyysi

Laadullinen kokemuksen tutkimuksen metodi rakentuu tutkimuskohtaisesti tutkijan ajattelutaitojen mukaisesti (Tökkäri 2018, 71), jolloin tutkimuksen analyysi on väistämättä yksilöllinen prosessi jossa jokainen analyysin vaihe on tulkinnallista (Smith & Osborn 2015, 39). IPA:ssa, ei ole yhtä tarkasti määriteltyä tapaa toteuttaa tutkimusta (Smith & Osborn 2015, 25) vaan analyysissä analyysin vaiheita voidaan soveltaa tutkimuksen tarpeiden mukaisesti (Tökkäri 2018, 75-77). Tökkäri on esittänyt Smithiä ja Osbornia mukaillen IPA:n peruslähtökohdiksi kuutta analyysin vaihetta (Tökkäri 2018, 75-77.)

1) Jokaiseen yksittäiseen haastatteluun tutustuminen ja kommentointi (Tökkäri 2018, 75-77). Jokainen lukukerta mahdollistaa tutkijalle uusien näkökulmien ja huomioiden avautumisen. Tutkijan kommentit dokumentoivat tutkijan tulkinnallista ymmärtämisen prosessia. Tulkinnallinen fenomenologinen analyysimenetelmä ei määrittele tarkemmin aineistoon tutustumista. (Smith & Osborn 2015, 40.)

2) Jokaisen yksittäisen haastattelun teemoittelu (Tökkäri 2018, 75-77). Teemat ovat tapa vangita elementtejä eli yksilöllisiä palasia haastateltavan eletystä kokemuksesta ja siten yrittää ymmärtää kokemusta. Tekstiin tehdyt kommentit muutetaan alustaviksi fraaseiksi, joilla pyritään vangitsemaan tekstistä oleellinen. Tarkoituksena on löytää ilmaisuja jotka ovat yksittäisiä asioita, mutta jotka mahdollistavat teoreettisen yhteyden yksittäisen haastattelun sisältämissä ilmaistuissa asioissa ja myöhemmin koko tutkimusaineistossa ilmaistujen asioiden välillä. Esille nousseet teemat kuvaavat aineiston rikkautta. Alkuperäinen lause, josta tulkinta ja teema on muodostunut, tulee pitää näkyvillä ymmärtämisen dokumentoimiseksi. (Smith & Osborn 2015, 41-42 48.)

3) Jokaisen yksittäisen haastattelun teemojen välisten yhteyksien löytäminen (Tökkäri 2018, 75-77). Haastattelun teemoittelun jälkeen merkittävät teemat tunnistetaan yhdistelemällä, muokkaamalla ja siirtelemällä fyysisesti tekstiä eli teemat ryhmitellään. Haastattelun alkuperäiset ilmaukset pidetään teemojen ryhmittelyssä mukana, jotta voidaan tarkistaa, että yhteys alkuperäiseen ilmaukseen pysyy johdonmukaisena ja tutkijan tulkinta ilmauksesta on ymmärrettävä. Ryhmittelyn tarkoituksena on vangita haastateltavalle merkityksellisimmät aiheet ilmiöstä. Tulkinnallista fenomenologista analyysiä tehdessä on tärkeä muistaa, että tavoitteena on selvittää se mikä on tärkeää tutkittavan kokemuksessa. Tämä vaihe

analyysistä, jossa tutkija yrittää ymmärtää tutkittavan ilmauksia, vaatii tutkijan ja tekstin läheistä vuorovaikutusta. (Smith & Osborn 2015, 40, 43-45.)

4) Jokaisesta yksittäisestä haastattelusta teemataulukon muodostaminen. Teemataulukoihin merkitään aineistokatkelmia perustelemaan teemojen valintaa. (Tökkäri 2018, 75-77.) Osa teemoista voidaan jättää tässä kohdin jatkoanalyysin ulkopuolelle. Teemataulukkoon identifioidaan teeman alkuperäinen lähde kirjaamalla teemataulukkoon mistä alkuperäinen ilmaus löytyy. Tulkinnallinen fenomenologinen analyysi etenee käyden yksitellen läpi koko aineiston jokaisen haastattelun ja tehden jokaisesta haastattelusta oman kokoavan teemataulukon. Tutkija pyrkii vangitsemaan ja tekemään oikeutta tutkittavan merkityksille, jotka ei ole suoraan saatavilla vaan vaativat pitkäjänteistä tekstiin uppoutumista ja tulkintaprosessia. (Smith & Osborn 2015, 38-39, 43-46.)

5) Koko aineiston eli kaikkien haastattelujen yhdistäminen yhteiseen teemataulukkoon aineistokatkelmien kanssa (Tökkäri 2018, 75-77). Yksittäisten teemataulukoiden teon jälkeen koko aineisto kootaan yhdeksi kattavaksi teemataulukoksi (Smith & Osborn 2015, 46). Kaikille yleiset ja yksilölliset kokemukset tulee erotella taulukossa selkeästi (Tökkäri 2018, 75-77). Koko aineiston kattavaa teemataulukkoa tehdessä on päätettävä mihin teemoihin analyysi keskittyy siirtäen analyysistä syrjään vähemmän merkitykselliset teemat (Smith & Osborn 2015, 46). Tutkija voi siis keskittyä tarkastelemaan vain yleisiä teemoja (Tökkäri 2018, 75-77). Tämä analyysin vaihe on haastava. Koko aineiston kattavien teemojen valintaan vaikuttavat muun muassa teemojen hallitsevuus aineistossa, teemojen yhteydet keskenään ja se, kuinka teemat auttavat kokonaisuuden hahmottamisessa. (Smith & Osborn 2015, 46.)

6) Teemataulukon pohjalta nousseiden yhteisten teemojen yksityiskohtainen auki kirjoittaminen ja analysointi. Tulkitsevassa fenomenologisessa analyysissä kirjoittaminen on tärkeä osa tutkimuksen analyysiä, jonka tarkoituksena on tehdä teemojen kokoavaa tulkintaa ja liittää saadut tutkimustulokset tutkimusaiheesta jo olevaan tietoon, tutkimukseen ja käytäntöön. (Tökkäri 2018, 75-77.) Tulkinnallinen fenomenologisen analyysin viimeinen vaihe käsittää kattavien teemojen auki kirjoittamisen eli itse tutkimustulokset. Tutkimusaineiston analyysi laajenee, kun teemojen vivahteita selitetään ja kuvataan kirjoittamalla sekä lisätään teemojen ympärille merkitykset selittävää teoriaa. Teemat esitetään loogisesti etenevänä narratiivina jolloin pystytään seuraamaan tutkimustulosten syntyä. Tekstin elävöittämiseksi ja tutkimustulosten johdonmukaisuuden osoittamiseksi käytetään tutkimustuloksissa otteita

haastatteluista. Haastattelujen otteet ovat analyysin avainelementtejä. Dynaaminen kirjoittamisen ja ajattelun prosessi tarkoittaa analyysille rakenteellisesti muutoksia tutkimusprosessin aikana. Prosessinomaisuus ja luovuus kuuluvat laadullisen psykologian tutkimukseen. Tutkimusprosessi tulkitsevan fenomenologisen analyysissä voidaan nähdä tulkinnan kehäksi. Analyysiä hyvin kuvaavalla hermeneuttisella kehällä viitataan aineiston tulkinnan sisältävän dynaamista liikettä yksittäisen ja yleisen välillä. (Smith & Osborn 2015, 29, 39, 45, 48-50.)

3 ANALYYSI

3.1 Analyysin vaiheet

Tämän kappaleen tarkoituksena on kuvata tarkasti tutkielmassa tekemiäni valintoja tutkimustulosten arvioimiseksi. Tutkielma-aineiston analyysissä olen edennyt tulkinnallista fenomenologista analyysia IPA:a mukaillen. Aineiston analyysissä etenen kappaleessa ” 2.3 Aineiston analyysi” kuvailemieni vaiheiden mukaisesti. Pyrkimyksenä on pitää aineiston analyysi selkeänä ja saada analyysiin syvyyttä.

1) Olen kerännyt tutkielmani aineiston itse eli olen haastatellut sekä litteroinut kaikki aineistona käyttämäni haastattelut. Käytännössä tunsin pääpiirteittäin tutkimukseni aineiston jo ennen aineiston analyysin aloittamista. Aineistanalyysiprosessin aloitin tarkastelemalla aineistoa yksi haastattelu kerrallaan. Numeroin haastattelut jatkotunnistusta varten ja kirjasin samalla huomiovärillä mielenkiintoisia huomioita yksittäisten haastattelujen alkuun. Myöhemmin analyysin syventyessä osa tekemistäni ensimmäisistä huomioista menettivät merkityksensä.

2) Tutkimusaineistoon tutustumisen jälkeen päätin erottaa värikoodein samaan kuvaan liittyvät ilmaukset. Tunnin mittaiset, onnistuneet ja rikkaita ilmauksia pursuavat haastattelut sisälsivät haastateltavilta kolme kuvausta johtajan ja kolme kuvausta äidin roolissa. Haastattelutilanteissa ja haastateltavien kerronnassa liikuttiin sujuvasti eri kuvausten ja kokemusten välillä kuitenkin kuvien avulla selkeästi erotellen koetut asiat omiksi kokonaisuuksiksi. Värikoodit olivat toimiva tapa jäsentää haastattelujen sisältämiä kokonaisuuksia. Värikoodeista hahmottui teema-alueita. Haastattelujen litteraatit sisälsivät myös paljon toistoja ja tulkinnallisen fenomenologien analyysin kannalta merkityksettömiä merkintöjä, kuten sanojen vääriä alkuja sekä kirjattuja naurahduksia. Päätin ottaa käyttöön myös vaalean sävyn, jolla häivytin tekstistä täytesanat ja toistot, jolloin tekstistä nousi selkeästi haastateltavan viesti esille. Jatkoin tekstin uudelleen lukua ja työstämistä. Otin käyttöön työkaluina myös tekstin fonttikoon, lihavoinnin ja alleviivaukset ilmauksien selkeyttämiseksi. Tekstin korostaminen auttoi haastateltavan viestin ymmärtämisessä. Korostetusta tekstistä muotoutui selkeitä aineistokatkelmia. Alla ote johtaja äidin johtamisen kuvauksesta.

Haastattelu 2: ”Ja sit mää lisäksi valitsin tämmösen öö tää on ehkä vähä tämmönen öö... mää näen tässä semmosta niiko lennokkuutta ja sellasta taivaanrannanmaalausta, elikkä.. Näen kyllä myös tai koen niinkun että oon työssäni semmonen öö niikö tulevaisuuteenpäin katsova ja vähä semmonen taivaanrannamaalari ja aina niikö yltiöpositiivinen ja optimistinen että jos nyt sillä joku epäonnistuu tai ei pääse tavoitteisiin niin kyllä se vielä sieltä nousee ja niiku yrityn keksiä kaikki mahdolliset keinot ja niiku yritän käyttää melikuvitusta ja vaikka niiku minkänäköstä ongenkoukkua ja konstia että saisin niikö, saisin sieltä niinku niitä onnistumisia ja saisin tulosta aikaseksi, että tää, tää oli semmosta, asennoitumista kuvaava kuva mulle, joo.”

3) Jatkoin aineiston työstämistä tallentamalla edellisen Word-tiedoston ja ottamalla tallenteesta uuden kopion jatkotyöstöä varten. Luin haastattelun litteraatteja yksitellen yhä uudelleen ja jatkoin korostetun tekstin työstämistä järjestämällä haastateltavan puheenvuorot siten, että samaa kuvaan liittyvä ja saman värinen kerronta oli peräkkäin. Tekstistä muodostui selkeitä erivärein korostettuja teema-alueita, joissa ilmaukset loogisesti liittyivät samaan ilmiöön. Poistin tekstistä vielä vaalealla merkatut toistot, täytesanat ja muut tulkinnallisen fenomenologisen analyysin kannalta merkityksettömät merkinnät, kuten naurahdukset ja tauot kerronnassa. Tekstistä muotoutui selkeästi värikoodien sisällä useampia pienempiä kokonaisuuksia. Teksti oli nyt värikoodein aihealueittain teemoiteltuna ja järjesteltynä sekä selkeinä korostettuina aineistokatkelmina, jotka olivat kerronnan mukaisesti jaoteltuina kokonaisuuksina. Luin tekstiä yhä uudelleen samalla kommentoiden tekstiä aihekokonaisuuksien perään erottaen selkeästi tunnisteella ja huomiovärillä ymmärtämistä tukevan kommentoinnin.


Haastattelu 2: ”Näen tässä lennokkuutta ja taivaanrannanmaalausta, koen että oon työssäni tulevaisuuteenpäin katsova ja vähä taivaanrannanmaalari ja aina yltiöpositiivinen ja optimistinen että jos joku epäonnistuu tai ei pääse tavoitteisiin niin kyllä se vielä sieltä nousee yrityn keksiä kaikki mahdolliset keinot ja käyttää mielikuvitusta ja vaikka minkänäköstä ongenkoukkua ja konstia että saisin sieltä niitä onnistumisia ja tulosta aikaseksi.

Tulkinta: Töissä johtaja katsoo tulevaisuuteen ja on optimisti. Töissä uskotaan ihmisiin (työntekijöihin). Jos joku epäonnistuu, hän tulee vielä onnistumaan. Johtaja keksii keinoja ja käyttää mielikuvitusta onnistuneen tuloksen saamiseksi.

4) Tulkitsevan fenomenologisen analyysin mukaisesti vein korostetun ja uudelleen järjestetyn aineiston analyysin seuraamista helpottamaan taulukkoon. Taulukkoon siirsin tiiviit ja helposti luettavat aineistokatkelmat sekä ymmärtämistä tukevan tulkitsevan kommentoinnin. Jatkoin aineiston tulkitsevaa analysointia taulukossa. Lisäsin taulukkoon

”aineistokatkelman” ja ”ymmärtämisen” rinnalle sarakkeet ”fraasit”, ”teemat” sekä ”yläteema ja aineistoviittaus”. Samalla nimesin taulukon teemataulukoksi. Tähän vaiheeseen kului huomattavasti aikaa. Tarkastelin yhtä väriä ja värin sisällä samaa ilmiötä tai tapahtumaa kuvaavia ilmauksia yksitellen ja vaihteittain. Kirjoitin haastateltavan ilmauksia tutkijan kielelle fraaseiksi samalla täydentäen ymmärtämisen saraketta. Fraasit näyttäytyivät lyhennelmiä, jotka tiivistin vielä tekstin teemoiksi. Yksilölle merkittävät teemat toistuivat ja nousivat sekä äitiyden että johtajuuden kuvauksissa, joka helpotti haastateltavalle merkityksellisten teemojen tunnistamisessa. Haastateltavalle merkityksellisistä aiheista muodostui luontevasti jokaista kuvaa koskeva fraasimuotoinen yläteema, jonka sisältö toistui aineistokatkelmista muodostuneissa teemoissa. Tiivistin ja yhdistin sarakkeen ”yläteema ja aineistoviittaus” teemafraaseja ja merkitsin taulukkoon haastattelun alkuperäisen ilmauksen tunnistetiedot. Tunnistetietona käytin haastattelun numerointia sekä tekemiäni värikoodeja. Muodostin kaikkien haastattelujen kohdalla teemataulukon yksilöllisesti. Alla ote yhdestä teemataulukosta.







Taulukko 1 Ote haastattelun teemataulukosta

AINEISTOKATKELMA	YMMÄRTÄMINEN	FRAASIT	TEEMAT	YLÄTEEMAT JA AINEISTOVIITTAUS
 <p>näen tässä lennokkuutta ja taivaanrannanmaailasta, koen että oon työssäni tulevaisuuteenpäin</p> <p>katsova ja taivaanrannanmaalari ja aina yltiöpositiivinen ja optimistinen että jos joku epäonnistuu tai ei pääse tavoitteisiin niin kyllä se vielä sieltä nousee. Yritän keksiä kaikki mahdolliset keinot ja käyttää mielikuvitusta ja vaikka minkäikästä ongenkoukkaa ja konstia, että saisin sieltä niitä onnistumisia ja tulosta aikaseksi</p>	<p>Tulkinta: Toissä johtaja katsoo tulevaisuuteen ja on optimisti. Toissä uskotaan ihmisiin (työntekijöihin). Jos joku epäonnistuu, hän tulee vielä onnistumaan. Johtaja keksii keinoja ja käyttää mielikuvitusta onnistuneen tuloksen saamiseksi.</p>	<p>Toissä tulevaisuuteen katsova optimisti, joka yrittää käyttää mielikuvitusta ja kaikki konstit onnistumisen ja tuloksen saamiseksi.</p>	<p>Johtajan perustehtävä on katsoa optimistisesti eteenpäin, nähdä mihin ollaan menossa sekä antaa ohjeita, innostaa, käyttää mielikuvitusta ja keinot onnistumisen ja tuloksen saamiseksi.</p> <p>Johtaja neuvoo, motivoi ja innostaa omalla esimerkillä yksittäisiä työntekijöitä osallistumaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen.</p> <p>...</p>	<p>Johtajan perustehtävä on katsoa optimistisesti eteenpäin, nähdä mihin ollaan menossa sekä antaa ohjeita, innostaa, ja motivoida yksittäisiä työntekijöitä mielikuvitusta ja kaikkia keinoja käyttäen onnistumisen ja tuloksen saamiseksi, yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.</p>

Jatkoin aineiston tarkastelua kokoamalla jokaisen haastattelun teemataulukosta sarakkeen ”yläteemat ja aineistoviittaus” erilliseen taulukon. Taulukko kuvasi haastateltavien henkilökohtaisia kokemuksia johtajuudesta ja äitiydestä. Numeroin taulukot haastatteluille

antamieni numeroiden mukaisesti ja annoin taulukoille nimeksi ”yksilökohtaiset kokemukset taulukoituina”. Alla haastattelun 5 yksilökohtaiset kokemukset taulukoituina.

Taulukko 2 Haastattelu 5 yksilökohtaiset kokemukset taulukoituina

	Äitiys	Äitiys	Äitiys	Johtajuus	Johtajuus	Johtajuus
Haastattelu 5	 <p>Lapset ovat kaikista tärkeintä ja arvokkainta. Lapset ovat pysyvä lahja, mikä kantaa koko elämän.</p> <p>Äitiys on huolta ja huolehtimista; tavallista ja arkista vastuun kantamista.</p> <p>Äitiys on inhimillistä kaunista, hoivaa ja pehmeitä tunteita. Lapset tuo maailmaa pysyvää uutta rikkautta, lämpöä ja väriä.</p> <p>Äitiys tasapainottava voimavara, joka pysähdyttää ja irrottaa kovassa johtajuudessa. Lasten kanssa hetkessä läsnä oleminen sekä lapsesta huolehtiminen saa unohtamaan työn, mikä antaa voimaa ja kantaa</p>	 <p>Lasten kanssa koetaan asioita mitä muuten ei koettaisi, lapset avartavat elämän.</p> <p>Lapset antavat mahdollisuuden totisen arjen vastapainoksi poistua lasten leikkisään mielikuvitusmaailmaan. Rikkaus elämässä on päästä lasten maailmaan.</p> <p>Tärkeintä elämässä ja kaikki mitä teet tähtää siihen, että saat lapsille siivet, jotka kantavat: lapset tietävät perusarvot ja ne ovat hyviä ihmisinä.</p> <p>Äitiys ja johtajuus on ihmisten kanssa toimimista, ihmisten valmentamista ja ihmisten saamista loistamaan.</p>	 <p>Äitiys on huolivuori, joka ei häviä koskaan. Äitiys on kasa arkisia asioita, joista äidin on huolehdittava ja organisoitava. Äidin huoli muuttaa muotoa äitiyden aikana</p> <p>Äitiys opettaa organisointia. Äiti organisoii ja suunnittelee useiden ihmisten arjen isot ja pienet, tiedossa olevat ja yllättävät asiat.</p> <p>Äitiys ja johtajuus kulkee rintarinnan, käytännön ratkaisuja suunniteltava ja palasia organisoitava töissä ja kotona.</p> <p>Johtajana huolehdit asioista, mahdollistat asioita, luot edellytyksiä ja viet eteenpäin asioita. Arjen selvittävien asioiden kasa tarvitsee ihmiseltä samanlaisia ominaisuuksia ja organisointitaitoa-</p> <p>Tunne, että oman elämän palaset eivät sovi yhteen. Tunne, että joku karkaa käsistä, mutta saat siitä aina kiinni. Mietit, miten selviän.</p>	 <p>Johtajan tehtävä on poistaa esteitä ja luoda edellytyksiä.</p> <p>Loputtomat joka suunnasta tulevat ongelmat on osa jokapäiväistä arkea. Ongelmia ratkomalla todistat olevasi hyödyllinen, luottamuksen arvoinen ja saat kunnioitusta. Ratkot ongelmia, että muilla olisi asiat paremmin</p> <p>Usko että, maailma voi olla parempi, jos vie asioita, joihin uskoo eteenpäin.</p>	 <p>Työura yksinäistä lasikaton rikkomista, kapuamista askel askeleelta ainoana naisena, jossa haasteena on uskottavuuden luominen.</p> <p>Ympäristön kyseenalaistaessa luottamus hankittava ja todistettava oma paikka tekemällä paljon töitä. Määrätietoisesti askel askeleelta luottamus voittamalla saa uusia haasteita.</p> <p>Äitiys ja johtajuus tapahtuu yhtä aikaa.</p> <p>Johtajaäiti on outo nainen. Oltava vahva tahto olla äiti ja johtaja. sekä vahva tahto yhdistää äitiys ja johtajuus.</p>	 <p>Johtaminen on halua edetä uralla ja yhä uudelleen yksin uusien haasteiden ja ongelmien läpi puskemista ja vaikeiden asioiden tekemistä.</p> <p>Johtaminen on epävarmuudessa toimimista, tilanteen hyväksymistä, vanhasta luopumista, asiaan uskosta ja itsensä likoon laittamista, innostusta ja uteliaisuutta.</p> <p>Uralla eteneminen vaatii läsnäoloa työssä. Jos haluat onnistua johtajana pitää tehdä väärältä tuntuva valinta olla pois lasten luota. Lasten luota poissa olemisen hyväksyminen vaikeaa, sattuu ja tekee huonon omantunnon. Vaikeinta johtajan työssä on, ettei pysty olemaan läsnä lasten luona.</p> <p>Johtaja kokee ihmisen kautta koko elämän kirjon. Johtajalla on selvittettäviä huolia kotona ja töissä, mikä aiheuttaa riittämättömyyden- ja yksinäisyydentunnetta</p>

5) Jatkoin koko aineiston eli kaikkien haastattelun fraasimuotoisten teemojen yhteisellä tarkastelulla. Kokosin koko aineiston yhdeksi kattavaksi teemataulukoksi, johon siirsin kaikkien haastattelujen sarakkeen ”yläteemat ja aineistoviittaus” merkinnät. Pidin haastattelujen haastattelut selkeästi erillään toisistaan. Tallensin taulukon ja jatkoin työstämistä tarkastelemalla haastatteluja yhtenä kokonaisuutena. Fraasimuotoisissa teemoissa oli tunnistettavissa samoja sisältöjä jotka toistuivat sekä äitiyden että johtajuuden teemoissa. Jatkoin

haastattelun tarkastelua pilkkomalla fraasimuotoiset teemat lauseiksi ja jakamalla lauseet johtajuuden ja äitiyden kokemuksiä kuvaaviin ilmauksiin. Tarkastelin aineistoa yhtenä kokonaisuutena sekä jaettuna johtajuuden ja äitiyden ilmauksiin. Kokosin toistuvat ilmaukset taulukkoon. Ilmaukset tiivistin yksittäisiksi lauseita kokoavaksi sanoiksi. Alla taulukko aineistosta nousseista johtajuuden ja äitiyden yhteisistä teemoista.

Taulukko 3 Johtajuuden ja äitiyden yhteiset teemat

Toimintaympäristö ja itsetuntemus	Johtajaäidin työkalut	Onnistumisen kokemus
Hallitseva äitiys <ul style="list-style-type: none"> • Tärkein äitiys ▪ Odotukset Resurssit <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vastuun jakaminen ▪ Luottamus ▪ Palautuminen ▪ Johtajaäiti 	Roolien yhdistäminen <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mahdoton raja ▪ Ristiriita ja vaikeus Ongelmaratkaisu <ul style="list-style-type: none"> ▪ Organisointi ▪ Huolehtiminen Oppiminen <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kehittyminen ▪ Riittämättömyys ▪ Luopuminen Myötätunto <ul style="list-style-type: none"> ▪ Empatia ▪ Itsemyötätunto 	Läsnäolo Yhteistyö <ul style="list-style-type: none"> ▪ Innostaminen
Itsensä johtaminen		

6) IPA:ssa yhteisten teemojen yksityiskohtainen auki kirjoittaminen on analyysin viimeinen vaihe ja merkittävä osa tutkimustekstiä. Lähden lähestymään yhteisiä teemoja tarkastelemalla ensin yksilökohtaisia kokemuksia, joista yhteiset teemat ovat muodostuneet. Yksilökohtaiset kokemukset kuvaavat yhteisten teemojen taustalla olevia haastateltavien ainutlaatuisia kokemuksia sekä yksilöllisiä eroja. Yksilökohtaisten kokemusten jälkeen jatkan aineiston analyysiiä muodostuneiden kokoavien teemojen lähemmällä tarkastelulla.

3.2 Yksilökohtaiset kokemukset

Tutkielman tutkimustulokset ovat kuuden johtajaäidin haastattelun tulosta. Yksilökohtaiset kokemukset kuvaavat yhteisten teemojen taustalla olevia yksilöllisiä kokemuksia johtajuudesta ja äitiydestä. Yksityisten ja henkilökohtaisten kokemusten pohjalta muodostuneiden tutkimustulosten eli yhteisten teemojen ymmärtäminen ja arviointi on mahdotonta tarkastelematta haastateltavien yksilöllisiä kokemuksia. Yksilökohtaisten kokemusten kuvausten

katson sekä syventävän että laajentavan analyysiä. Johtajaäidit painottivat haastatteluissa esille nousseita yhteisiä teemoja eri lailla ja yhteisten teemojen lisäksi haastattelut sisälsivät myös muita yksilölle merkityksellisiä kokemuksia johtajuudesta ja äitiydestä. Yksilöllisten kokemusten kuvauksilla tarkoituksena on antaa jokaiselle haastateltavalle oma ääni yhteisten teemojen ymmärtämiseksi. Yksilökohtaisten kokemusten kuvauksella pyrin kuvaamaan sen mistä johtajaäitien yhteinen ääni on muodostunut.

Kuvaan yksilökohtaiset kokemukset tarinamuotoisena yksilökohtaisten kokemusten taulukoinnin ja haastattelujen pohjalta. Fraasimuotoisten teemojen muuttaminen tarinamuotoon on luonteva tapa täydentää jo olemassa olevaa analyysia. Haastatteluiden otsikot ja haastatteluihin liitetyt kuvat kertovat koko haastattelusta välittyvää ja koko haastattelua kuvaavaa yksilölle merkityksellistä kokemusta. Kuvat ovat johtajaäitien itse haastattelutilanteeseen valitsemia. Kuvat on tuottanut Johanna Nevala.



Haastateltava 1: Tahtova keksii keinot. Ensimmäinen haastateltava kertoi toimivansa kolmessa roolissa: äitinä, työntekijänä ja johtajana sekä jatkokouluttautuneensa ja valmistuneensa vuosi sitten. Haastateltava kertoi olevansa paikallisesti muutaman harvan pätevöityneen joukossa. Haastateltavan kerrotuissa kokemuksissa tiedostetut äitiyden odotukset olivat ristiriidassa työn tekemisen odotusten kanssa. Haastateltava kuvasi kuinka itselle tärkeän lapsen saaminen on työelämässä pettymys.

Haastateltava kuvasi äitiyden ja johtajuuden kokemuksiaan kortilla ”Ei riitä, Ei riitä, Ei riitä” tarkentaen, että läsnäolo ei riitä kaikille. Haastateltavan pienet lapset tarvitsivat fyysistä läsnäoloa ja apua arjessa. Johtamisen menetelmänä haastateltava pyrki toteuttamaan aikaa vievää ja läsnäoloa vaativaa valmentavaa johtamisotetta. Haastateltava kertoi elämän olevan arvaamaton virta, jossa oman tilanteen oli jatkuvasti joustettava. Uusien tilanteiden edessä

irti päästäminen ja luopuminen oli keskeistä; elämän virta oli otettava vastaan sellaisena, kuin se tuli.

Haastateltavan kerrotuissa kokemuksissa nousi esille taitava ongelmanratkaisu ja organisointi, ”jonglööraus”, joka liitti arjessa äitiyden ja johtajuuden tiiviisti yhteen. Työt järjestettiin perheen tarpeiden ympärille tai perhe työn ympärille, ”kumpi se sitten on?”. Haastateltavan työajat olivat joustavat ja työtä tehtiin myös viikonloppuisin, mikä mahdollisti arkivapaat ja ihanat hetket lasten kanssa. Haastava kertoi työn vaativan jatkuvaa saavutettavissa olemista ja samanaikaisesti työ loi mahdollisuuksia sekä antoi vapauksia. Johtajana työskentely oli myös halua olla omille lapsille sekä pienille tytöille esimerkkinä. Haastateltavan kerrotuissa kokemuksissa perhe oli elämässä kaikkein tärkein asia. Lapset olivat mukana kaikessa päätöksenteossa ja kulkivat äitijoutsenen selässä mukana kaikkialle elämän arvaamattomassa virrassa. Äitiyden kokemuksessa äitiys ymmärrettiin pysyväksi ja lapset aina läsnä oleviksi: lasten vuoksi työtä tehtiin. Haastateltava kuvasi myötätuntoa erityisesti muita äitejä kohtaan, jotka eivät saaneet tukea ja apua äitiyden ja työn yhteensovittamisessa. Haastateltavan kokemuksessa lähipiirin apu oli ensiarvoisen tärkeä, sillä ilman puolison tukea ja apua äitiyden ja johtajuuden yhdistämien olisi mahdotonta.



Haastateltava 2: Ammattina johtajuus. Toisen haastateltavan kerrotuista kokemuksista nousi esille ammattijohtajuus, jota haastateltava kuvasi työminän analyttisenä pohdintana ja kehittämisenä. Kotona äitinä ”vain oltiin”. Haastateltavan kokemuksissa työ oli läsnäoloa kotoa vievää kehittävää ajattelua, joka hyödytti myös perhearkea. Työ oli mielekästä itsensä ilmaisua, johon itselle oli annettu lupa intensiivisen äitiyden rinnalla.

Haastateltavan kokemuksessa työ oli oppimisen areena, jossa kehittyminen tapahtui vuorovaikutuksessa erilaisten ihmisten kanssa. Haastateltava kertoi äitiyden ja johtajuuden yhdistäviksi tekijöiksi lämmön ja läheisyyden, joita töissä selkeästi kontrolloitiin. Läheisyys teki

työn tekemisestä miellyttävää ja auttoi luottamuksen rakentamisessa. Kuitenkin lämpimimmät tunteet sekä omien arvojen ja itselle tärkeiden asioiden näkyvä ilmaisu oli rajattu kotiin. Perheen kanssa oli lupa olla lämmin, kaivata läheisyyttä ja olla luonnollisesti lähellä. Kerrotuissa kokemuksissa läheisyys kotona ilmeni miellyttävänä omana itsenä olemisena. Töissä puolestaan omaa valtavirrasta poikkeavaa toimintaa hillittiin ja pyrittiin toimimaan johtajalle odotetusti; kontrolloidusti, järjestelmällisesti ja loogisesti. Johtajuuteen liittyvien odotusten lisäksi haastateltava kuvasi äitiyden kulttuurillisia odotuksia. Haastateltava kuvasi äidin mahdollisuuksia toimia eri lailla sekä olla esimerkkinä pikkutyöille.

Haastateltavan kuvasi läpi haastattelun kokemuksia taitavasta ajattelusta, jatkuvasta itsensä kehittämisestä sekä työ minän tuntemuksesta. Vaikka haastateltavan kokemuksissa työ oli merkittävä osa itseä, läheisyys ja läheiset ihmiset kuvattiin työtä tärkeämpinä.



Haastateltava 3: Ihmisten kohtaaminen. Kolmas haastateltava kuvasi johtajuuden ja äitiyden olevan ison saappaan kantamista. Ison saappaan sisältämät odotukset sekä riittämättömyyden tunne liittyivät sekä johtajuuteen että äitiyteen. Haastateltava johtajaäiti tunnisti tarkasti johtajuuteen ja äitiyteen liittyviä odotuksia. Johtajuuden odotukset tulivat ympäristöstä, johdettavilta ja työnantajalta. Äitiyden odotukset muodostuivat laajemmalla alueella: äitiyden instituutiosta, lähiympäristöstä sekä johtajaäidiltä itseään. Riittämättömyyden tunne oli ”puun ja kuoren välissä” toimimista. Johtajuuden ja äitiyden odotuksiin sekä riittämättömyyden tunteisiin liittyvien kokemusten yhteydessä korostui opittu armollisuus ja myötätunto itseä kohtaan; ”kaikkia ei voi miellyttää”. Perheen ja työn yhdistäminen oli eri lailla tekemistä ja tasapainoon pyrkimistä.

Haastateltava kertoi lasten olevan elämässä kaikkein tärkeintä ja menevän kaiken edelle. Äitinä oleminen oli luonnollista hoivaa sisältävää, jokapäiväistä ja pysyvää kiinnostusta ai-nutlaatuista lasta kohtaan. Äitiyden tavoitteena oli antaa lapsen kasvaa sellaiseksi, kuin lapsi oli tarkoitettu.

Johtamiskokemusten kuvauksissa johtajuuteen liittyi määrätietoinen yhteistyössä tapahtuva ongelmanratkaisu, tasa-arvo, toisten näkeminen ja keskustelu. Johtajana toimiminen oli opettavaa ja johtajuuteen kasvaminen jatkuvaa kehittymistä, josta oli hyötyä myös perhe-elämässä. Haastateltava kertoi johtajuudessa ja äitiydessä tärkeää olevan yhdessä tekemisen, läsnäolon ja kuuntelun. Haastateltava kuvasi kokemuksissaan taitavaa kuuntelua ja empaattista ihmisten kohtaamista.



Haastateltava 4: Läsnä oleminen. Neljännelle haastateltavalle perhe oli iloinen asia, joka sisälsi iloista ja hauskaa yhdessä tekemistä sekä arjesta nauttimista. Arjen hetkessä oleminen ja eläminen sekä läsnäolo läheisten ihmisten kanssa oli murheiden yli kantava voimavara. Haastateltava kuvasi lasten kanssa vietettyjä aikoja parhaiksi, hyvältä tuntuviksi ja uskomattomiksi hetkiksi. Lasten kanssa koetut sekä hyvät että huonot hetket olivat olleet haastateltavalle tärkeitä. Haastateltava kuvasi äitiyden ja äidin huolen pysyväksi haluiksi suojella omia lapsia. Lasten selviytyminen ja lentoon lähteminen oli lämmin ylpeyden tunne. Haastateltava kertoi lasten irti päästämisen olevan jatkuvaa vaikeaa opettelua ja hyväksymistä. Haastateltavan kertomat äitiyden kokemukset kuvasivat perheen kanssa vietettyjen hetkien tärkeyttä ja perheen tuomaa iloa.

Myös johtajuuteen liittyi yhdessä tekemisen ilo. Johtajuudessa tekemisen iloon yhdistyi vahvasti parempana olemisen ja paremmin tekemisen kova tavoite, jonka saavuttaminen edellytti itsensä tuntemista, tasa-arvoa ja yhteenkuuluvuutta. Haastateltava kertoi äitiyden ja johtajuuden yhdistäviksi tekijäksi ihmiset. Ihmisten erilaisuudesta nauttimaan oppiminen auttoi jaksamaan äitiyden ja johtajuuden kaksoisroolissa. Haastateltava pyrki saavuttamaan ja pitämään yllä yhteistä työniloa.

Haastateltavan kuvaamissa kokemuksissa äitinä ja naisena olemiseen liittyvät kulttuurilliset odotukset kohdistuivat erityisesti johtajuusuran alkuun. Haastateltava kuvasi, kuinka uran alussa johtajaäiti tarvitsi vahvaa tahtoa toimia valtavirrasta poiketen äitinä johtajan tehtävässä. Myös kokemus lapsille esimerkkinä olemisesta nousi haastattelussa esille.



Haasteltava 5: Itsensä likoon laittaminen. Viides haastateltava kuvasi äitiyttä pysyvänä huoliuorena: kasana selvitettäviä, arkisia, tiedossa olevia ja yllättäviä asioita sekä tavallisena arkisena vastuun kantamisena. Äitiyden huolehtiminen kulki johtajuudessa organisoitavien asioiden rinnalla. Haastateltava kertoi, että ongelmat ja ongelmien ratkaiseminen olivat osa johtajaäidin jokapäiväistä arkea. Jatkuvat ongelmat aiheuttivat riittämättömyyden tunnetta. Haastateltavalla oli pitkä johtajaura takana. Haastateltava oli kokenut työntekijöiden rinnalla monenlaisia elämän tapahtumia. Haastateltavan kerrotut kokemukset kuvasivat empaattista ihmisten kohtaamista, myötäelämistä ja tunnekokemusten ymmärtämistä.

Haastateltava kertoi johtajuuden olevan muiden hyväksi työskentelemistä. Samanaikaisesti johtajuus oli omaa halua edetä uralla ja ”uudelleen uusien haasteiden vastaan ottamista ja vaikeiden asioiden tekemistä”. Haastateltava kertoi, että johtajana uralla eteneminen vaati läsnäoloa töissä ja lasten luota poissa olemista. Valinta olla pois lasten luota oli vaikea. Haastateltava kertoi lasten olevan ”pysyvä lahja” sekä kaikista tärkeintä ja arvokkainta elämässä. Haastateltavan kuvatuissa kokemuksissa äitiys oli inhimillistä lämpöä ja väriä, kaunista hoivaa ja pehmeitä tunteita. Haastateltava kertoi äitiyden olevan tasapainottava voimavara, joka pysäytti ja irrotti kovasta johtajuudesta. Haastateltava kertoi, että lasten kanssa hetkessä eläminen ja lapsesta huolehtiminen saivat unohtamaan työn.

Haastateltavan kuvatuissa kokemuksissa erottui äitiyden kulttuurillisia odotuksia. Johtajana ja äitinä toimimista vastoin yleisiä odotuksia haastateltava kuvasi erilaisena naisena olemissa. Johtajuuden ja äitiyden rinnalla haastateltava oli jatkuvasti kouluttautunut ja päteväitynyt.



Haastattelu 6: Voimavarojen hallinta. Haastateltava kertoi perheen olevan elämässä kaikin arvokkainta ja menevän kaiken edelle. Haastateltavan kokemuksissa perhe oli lämmin tunne ja voimavara. Lasten fyysinen läheisyys ja halailu laski stressiä ja palautti kuluttavasta työstä. Haastateltavan kokemuksissa äitiys oli puhumista, opettamista, kuuntelua, huolehtimista, luottamusta, läheisyyttä, tukena olemista sekä turvaa lapselle. Haastateltava kertoi äidin vastuulla olevan arjen kannattelun olevan voimavaroja vievää taidokasta ennakkointia, suunnittelua ja organisointia; ”multitäskeystä”. Arjen kannattelu oli ongelmanratkaisun ja organisoinnin lisäksi tympeiden pakollisten asioiden suorittamista, joihin tarvittiin yhteistyötä ja puolison apua. Äitiyden kerrotuissa kokemuksissa toistui tasa-arvoinen arki ja jaettu vanhemmuus.

Haastateltavan kuvatuissa kokemuksissa nousi esille tiedostettu äitiyden instituutio sekä äitiyden odotukset. Haastateltava kuvasi sekä muiden äitien että omia äitiyden odotuksia. Haastateltava kertoi johtajuuden ja perheen yhdistämisen näyttävän helpolta, mutta olevan vaikeaa. Haastateltavan kokemuksissa arjen kerrottiin olevan suureksi osaksi epätäydellistä selviytymistä, jossa ”kaikki yrittävät parhaansa ja onnistua äitinä.” Äitiyden kerrotuissa kuvauksissa ymmärrys ja myötätunto nousivat osaksi kokemuksia. Äitiys oli kokemuksen kautta opittua ymmärrystä ja armollisuutta itseä ja muita kohtaan.

Haastateltava kuvasi johtajuutta loogiseksi toiminnaksi, laajaksi tilanteen hahmottamiseksi sekä kontrolloiduksi etenemiseksi kohti vaikeasti saavutettavaa parempaa lopputulosta. Parempana oleminen ja paremmin tekeminen vaati luovuutta, uskoa ja luottamusta. Haastateltavan johtajuuden kerrotuissa kokemuksissa painottui kehittyminen, joka koski johtajaäitiä itseään sekä työntekijöitä. Kehittymisen kokemuksissa keskeistä oli vuorovaikutus ja yhteistyö. Kehittyminen oli yhdessä epäonnistumisena ja onnistumisena.

3.3 Kokoavien teemojen muodostaminen

Kokoavat teemat ovat muodostuneet edellä kuvatuista yksilöllisistä johtajuuden ja äitiyden kokemuksista. Tämän kappaleen tarkoituksena on syventää haastatteluista esille nousseita yhteisiä teemoja ja laajentaa analyysia yksityiskohtaisella teemojen tarkastelulla.

Haastatteluista kokoavia teemoja selittäviksi kattoteemoiksi muodostui: ympäristön hahmottaminen ja itsetuntemus, johtajaäidin työkalut sekä onnistumisen kokemus. Selittävien kattoteemojen alle sijoittuvat kokoavat teemat ja näiden kokoavien teemojen auki kirjoittaminen on osa analyysia ja välttämätön osa tutkimustulosten muodostumisen ymmärtämistä. Läpi aineiston johtajaäidit kuvasivat kuinka he muovaavat, mukauttavat ja säätelevät ja kontrolloivat omaa toimintaansa asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtajaäidin itsensä johtaminen oli nähtävissä selvästi kaikissa kuvatuissa kokemuksissa. Tässä kappaleessa pyrin kuvaamaan miten kokoavat teemat ja selittävät kattoteemat ovat muodostuneet sekä sitä, miten läpi kuvattujen kokemusten johtajaäiti johtaa itseään.

Johtajaäitien toimintaympäristön hahmottamista ja itsetuntemusta kuvasivat voimakkaimmin haastatteluissa johtajaäitien kertomat kokemukset hallitsevasta äitiydestä ja resursseista. Itsensä tunteminen osana rajoittavaa ja samalla mahdollistavaa toimintaympäristöä on johtajuuden ja äitiyden yhdistämisen perusta. Hallitseva äitiys on se mitä, miksi ja miten johtajaäiti päätöksensä tekee. Toimintaympäristö on se, mikä asettaa johtajaäidin toiminnalle raamit ja mitä hyödyntämällä johtajaäidin on mahdollista yhdistää sekä johtajuus että äitiys. Johtajaäiti itse on osa toimintaympäristöä.

Hallitsevaa äitiyttä kuvasivat jo itse haastattelutilanteet joissa, yhtä haastattelua lukuun ottamatta, kaikki haastateltavat aloittivat haastattelut äitiyden kokemusten kuvauksilla. Äitiyden kokemusten kuvaukset sisälsivät paljon lämpimiä tunneilmaisuja, jotka toistuivat pitkin haastatteluja. Haastateltavien äitiyden kokemusten kuvauksissa nousi selkeästi esille, kuinka ihana ja pysyvä äitiys on ja, että lapset ovat äitiyden tärkeimpiä kohteita. Haastateltavat ymmärsivät äitiyden pysyväksi rooliksi, jota ei voi menettää toisin kuin työn. Haastateltavat kuvasivat äitiyden sisältävän elämän arvokkaimmat asiat.

Haastateltava 5: ”Se että on äiti... se on niinku lämmin ja värikäs maailma ja siihen kuuluu se niinku semmonen, että sillon, ku sää oot kotona, ja miks ei nyt töissäki niin, ne lapset on sen huolenpidon ja välittämisen niinku kohde. Et se on semmosta hoivaa ja tuo semmosia pehmeitä tunteita ja niinku ymmärtää et se on niinku tosi tärkeä. Ja sillon sillä ulkopuolisekkaakaan ei oo niin tärkeä ku että kotona on niinku kaikki hyvin... ja kokee että suhteessa

siihen työmaailmaan, että se on semmonen, siinä on jotaki lämmintä ja kaunista. Niinkö tosi tärkeää, et se, se on minusta se-semonen kaunis asia et en luopus mistään hinnasta niistä arvokkaista asioista, niistä elämän kukkasista tai muusta...”

Äidit määritellään kulttuurisesti ei-agressiivisiksi, lempeiksi, huolta pitäviksi, suojeleviksi ja empaattisiksi (Berg 2008, 108). Näitä piirteitä myös haastateltavat toivat esille äitiyden kokemuksia kuvatessa. Vaikka johtajaäidit ilmaisivat kulttuurillisten odotusten mukaista olemista, on toiminta yksilölle selkeästi odotusten mukaista lempeyttä ja huolta merkityksellisempää. Haastateltavat käyttivät äitiyteen liittyen ilmauksia tärkein, rakkain ja arvokkain. Haastateltaville perhe, lapset ja läheiset ihmiset olivat elämässä tärkeintä ja menivät kaiken edelle. Johtajaäidille itselle merkityksellisten ja tärkeiden asioiden tiedostaminen näkyy väistämättä myös työssä.

Haastateltava 6: ”sulla ei voi olla prioriteetti ykkönen sekä työ että perhe, sun pitää pystyä, sanomaan et mikä se sun prioriteetti ykkönen eli esimerkiksi mulla niinku, tiukka paikka, jos on, niin mulla on aina prioriteetti ykkönen on perhe, ei työ. Et se on mulle ihan selkee ja sillon, ku se on mulle selkee niin mun on helpompi tehdä niitä valintoja, mitä tulee siinä, siinä työssäki vastaan... Et ku tietää ne omat arvot, arvomaailma on niinku, niin sitten on helpompi tehdä niitä ra-ratkasuja arjessa ja toimia omien arvojen mukaisesti”

Haastateltava 1: ”Lapset on mulle numero ykkönen se on se tän-tän takia mää teen tätä työtäki... Ne on aina siinä mukana se on ihan sama missä päätöksen teossa sitten mitä mää teenkään”

Lempeiden ja lämpimien äitiyttä ja lapsia kuvaavien ilmauksien sekä äitiyden ensisijaisuuden rinnalla hyvänä äitinä oleminen ja äitiyden odotukset liittyivät jokaisessa haastattelussa myös kuvattuihin johtajuuden kokemuksiin. Äitiyden odotukset selkeästi vaikuttivat johtajaäitien toimintaan sekä kotona että töissä. Johtajuuden ja äitiyden yhdistäminen ei ole johtajaäidille itsestään selvää. Kaikki haastateltavat kuvasivat johtajuuden ja äitiyden yhdistämisen kokemuksia. Neljä haastateltavaa kertoi johtajuuden ja äitiyden yhdistämisen olevan vaikeaa. Johtajaäidit uskoivat kuitenkin perheen ja työn yhdistämisen mahdollisuuteen ja todistavat omalla toiminnallaan työn ja perheen yhdistämisen olevan mahdollista. Johtajaäiti tarvitsi kuitenkin vahvaa tahtoa ja uskoa toimiakseen sekä johtajana että äitinä.

Haastateltava 5: ”oon päättänyt, että mä oon niinku johtaja ja mä hoijan tämän homman. Mutta samalla sää oot päättänyt, että sää haluat olla myös äiti. Ja sitten niinku vahva tahto siit, että mä oon päättänyt niinku pystyä yhdistämään näitä.”

Kaikkien johtajaäitien kuvatut kokemukset sisälsivät eri lailla toimimista. Johtajaäiti valitsi ja toimi eri lailla, kulki erilaisia polkuja ja johtajaäidillä oli erilainen moderni perhe. Johtajaäidit ymmärsivät toimivansa odotusten vastaisesti, mikä nousi esille eri lailla toimimisen ilmaisuina. Johtajaäidin esimerkkinä oleminen ja esimerkillisyys liittyi myös vahvasti eri lailla toimimiseen sekä erilaisiin johtajuuden ja äitiyden odotuksiin.

Merkittävimpänä eri lailla toimimisen kokemuksena haastatteluissa näyttäytyi johtajaäidin tekemä valinta toimia toisin; olla johtaja. Johtajaäidit kuvasivat toimintaansa johtajaäitinä muun muassa lasikaton rikkomisena, uusien polkujen rakentamisena ja tien raivaamisena. Eri lailla toiminen, oli jotain hienoa, josta voi olla ylpeä. Johtajaäiti toteutti valinnallaan olla johtaja toista yhteiskunnallisesti merkittävää odotusta; työssä menestymistä ja vahvana, pysyvänä naisena olemista. Viisi johtajaäitiä mainitsi esimerkkinä toimiminen lapsille eli äidin tärkeimmille ja arvokkaimmille ihmisille. Johtajaäidin tehdessä arkisia valintoja ideaalin johtajuuden ja hyvän äitiyden välillä, näyttää merkitys toiminnalle löytyvän itsensä toteuttamisen lisäksi äitiyden ja johtajuuden ulkopuolelta lapsista.

Haastateltava 2: ”Joo täs-, siis tässä oli mun mielessä sitä esimerkkinä niinkun oloa, että oikeesti se äiti voi niinkun lähteä töihin ja niinkun toimia siinä miehen, miehen roolissa siinä elättäjän roolissa tai siinä niinku johtajan roolissa tai, tai niinkun öö yleensäkin niinku käydä töissä kodin ulkopuolella ja nauttia elämästään...se on mun mielestä seki hirveen tärkeetä että niinku sen, senki saa niinku sanoa ääneen, et niinku nainen oikeesti saa käydä töissä ja se saa nauttia siitä sen työstä, eikä siitä tarvi niinku kokea huonoa omaatuntoa että musta on kivvaa käyä töissä... et voi olla esimerkkinä niille pikkutyölle et niikun, ettei olla, ettei oltas enää niikö niin kiinni niissä niinku sukupuolirooreissa... nainen voiki ... tehdä niitä perinteisesti miehisenä pidettyjä asioita.”

Äitiyden odotukset olivat iso osa johtajaäidin kokemuksia. Kaikki haastateltavat hahmottivat ja kuvasivat selkeästi ympäristön äitiydelle asettamia odotuksia. Vaikka äitiyden odotukset näkyivät voimakkaimmin äitiyden ja työn yhteensovittamisen ristiriitana, oli äitiyden odotukset selkeästi tiedossa ja läsnä laajasti äitiarjessa.

Haastateltava 3: ”...koen sen sillain et minkälaisia odotuksia on niikö äitiä kohtaan ihan yleisellä tasolla. Niin tuota, että usein sitten, niikö niitä, sitä kautta tulee sit semmonen olo et onko, onko tarpeeksi, täyttääkö sitten niitä odotuksia. Se on mun mielestä enemmän sellanen niikö, niikö itsestä tuleva... se lomittuu kyllä sit siihen niikö ulkopuoleltaki tuleviin, tuleviin paineisiin et min-minkälaisen... Minkälainen on niikö yhteiskunnassa sitten se äidin kuva tai odotus”

Berg jäsentää väitöskirjatutkimuksessaan suomalaisen äitiyden kulttuuriset odotukset neljälle äitejä eri suuntiin vetävälle ulottuvuudelle: 1) Lapselle omistautuva -itseään toteuttava, 2) Emotionaalinen side -rationaalinen tehtävä, 3) Odotuksia toteuttava -omaehtoinen, 4) Itsenäinen -äitiyttä jakava. Onnistunut äitiys on tasapainoilua näiden odotusten välillä. (Berg 2008, 169-172.) Johtajaäidit tasapainoilivat näiden ulottuvuuksien välillä. Erityisesti valinnat johtajuuden ja äitiyden välillä olivat vaikeita.

Haastateltava 5: ”se, että sä haluat edetä urallas... pitää olla kotoa poissa, etkä sä voi olla läsnä niin, että, vaikka sä oot poissa, suoritat tutkintoo tai oot jossaki puhumassa jossaki seminaarissa tai-tai jotaki, joku muu, muu asia, niin sää oot poissa sieltä missä sun, tuntuu kuitenkin että sun pitäisi kokoajan olla, että se ristiriita on siinä että, tuntuu että on kokoajan väärässä paikassa. Ja silti sä tiität, että jos sää haluat tämän homman hoitaa kunnolla niin sun pitää välillä olla väärässä paikassa. Ja luottaa siihen, että se, siellä kotona pärjätään. Niin ne on niinku ne vaikeimmat, kyllä sää sitten käytännön, niitten asioitten niinku ratkomisesta ja siitä niinku selviät. Mut kaikkien vaikeinta on se, että ku sun pitää välillä olla poissa... Ja susta tuntuu, että sää teet väärin ku se lapsi jää ilman äitiä”

Kaksoisviesti, mitä odotukset viestivät tuottavat riittämättömyyden tunnetta ja heikentää itsetuntoa (Berg 2008, 169-172). Johtajaäitien äitiyden kokemuksissa oli läsnä riittämättömyyden tunne, joka liittyi erilaisiin kulttuurillisten äitiyden odotusten täyttämiseen sekä läsnäoloon. Vaikka äitiys ja äitiyden odotukset hallitsivat kokemuksia, oli johtajuus kiinteä osa johtajaäitiä. Johtajaäidit erottivat selkeästi myös johtajuudelle asetettuja odotuksia. Johtajaäideille riittämättömyyden tunne oli tuttu kodin lisäksi töissä.

Haastateltava 1: ”tää kuva niin voisi olla ihan kummassa vaan. Tossa on tollanen köysi kaulassa, ja joka kiristyy ja kasvaa, mutta tota mutta ei kuitenkaan ihan niin että siihen tukehtuisi, mutta ei riitä, ei riitä, ei riitä... Se on ihan sama mitä sä teet, et riitä äitinä etkä riitä johtajana”

Haastateltava 5: ”Siellä on koko elämäkirjo sun pöydällä.... Että, ku pitkä johtajuusura tulee niin sä oot kokenut niinku ihmisten kautta myös kaikenlaisia... Loppuun palamista, tosiaan vaikeita sairauksia ja läheisen menetystä ja ne on kaikki sun pöydällä, tavalla tai toisella.... niinku kotonaki on huolia niin sit siellä töissäki on huolia ja sit sä selvittelet niitä huolia ja sitten miettii et mihin minä riitän”

Ympäristön odotukset sekä johtajuudelle että äitiydelle olivat johtajaäidille selkeitä ja selkeästi tiedossa. Lämpimän äitiyden ja ympäristön odotusten lisäksi oman rajallisuuden tiedostaminen oli merkittävä osa johtajaäitien kuvattuja kokemuksia. Voimavarojen ja resursien hahmottaminen on merkittävä tekijä johtajuuden ja äitiyden yhdistämisessä.

Johtajaäiti hyödynsi taitavasti ympäristön resursseja. Johtajaäidit jakoivat vastuuta sekä johtajuudessa että äitiydessä ja kuvasivat luottamusta tärkeäksi osaksi vastuun jakamista. Johtajaäidin oli luotettava ympäristöönsä ollessaan poissa. Äitiyteen liittyvää lasten hoidon ja huolehtimisen vastuuta jaettiin kotona puolisolle ja lähiomaisille kuten isovanhemmille. Myös luottamus päiväkodin, koulujen ja lasten harrastusten vastuullisiin aikuisiin mainittiin kahdessa haastattelussa.

Haastattelu 2: ”oon jollakin tavalla hirveen niinkö luottavainen, että et sillon, kun tytöt meni päiväkotiin niin-niin mää niinkö luotin siihen, että siellä kaikki sujuu, että kyllä sieltä soitetaan, jos jotaki niinkö sattuu. Et pääsääntöisesti niinku ne asiat hoituu, ja jos mää oli miehen kanssa sopinut et se käy hakkee lapset niin mää luotin että se kans hakkee, että kyllä siltä puhelin rupiaa soimaan, jos joku ei oo lapsia hakenut ajoissa päiväkodista.”

Kotona vastuun jakamista kuvailtiin tasa-arvoisena vanhemmuutena, yhteistyönä ja korvaamattomana apuna. Johtajaäidin vastuun jakaminen ja ympäristöön luottaminen hyödytti kaikkia, mutta erityisesti isiä. Jokaisessa haastattelussa mainittiin saatu tai puuttumaan jäänyt puolison tuki. Puolison rooli johtajuuden ja äitiyden yhdistämisessä oli johtajaäidille selkeä ja tärkeä.

Haastattelu 1: ”se mikä on niinkö johtajuuden ja äitiyden tärkein on se perheen tuki et-et se on semmonen että-ett mulla on niinkö mies hän tietää mitä mää teen ja hän-hän kunnioittaa ja hän arvostaa ja hän auttaa ja hän paikkaa... ja se on tärkeä koska mää tietäsin, että jos mulla ei ois tällöinen tuki puolison tuki niin mää en pystyis oleen johtaja. Et se on, se on ihan fakta”

Vastuun jakaminen vaatii työntekijöiltä halua ottaa vastaan vastuuta sekä kehittää itseään (Norris 2008, 56). Töissä vastuun jakaminen näkyi tasa-arvoon pyrkivänä johtajuutena, jossa johtajuus koettiin yhtenä tärkeänä työroolina muiden työroolien rinnalla. Vastuu kokonaisuuden hahmottamisesta ja suunnan näyttämisestä oli kuitenkin selkeästi johtajaäidin harteilla. Myös johtajuudessa vastuun jakamisessa keskeiseksi tekijäksi nousi luottamus ja yhteistyö. Johtajaäidit ymmärsivät tavoitteiden saavuttamisen olevan mahdollista vain yhteistyössä, jossa jokainen yksilö oli merkittävässä asemassa.

Haastateltava 4: ”Et vaikka me ollaan johtajia niin me annetaan ne suuntaviivat ja ne tavoitteen, ne ovat niinkö kovatkin määreet siitä että mikälaiseen tulokseen meidän pitää päästä... ja me saahan yhdessä se saalis. Kun me tehhään niinkö yhdessä, jo-jokaisella on oma rooli. Ja me autetaan sitten niinkö toinen toistaan, me päästään reilusti parempaan tulokseen... tavotellaan sitä niinkö kokonaisuutta et se on se joka merkitsee.”

Tärkeäksi, jopa hieman yllättäväksi, ympäristön resursseiksi nousi lapset. Fyysinen lasten läheisyys, kuten halailu ja pussailu, kuvattiin stressiä laskevana ja palauttavana toimintana. Läsnaolo lasten kanssa ja lapsista huolehtiminen sai johtajaäidin ajatukset pois työtehtävistä. Viisi haastateltavaa mainitsi lapset palauttavaksi voimavaraksi.

Haastateltava 5: ”Mutta se on toisaalta ollu myös siihen johtajuuteen musta sitä että, sä oot pysähtynyt... Että se, sitten ne työssä olevat asiat niin siinä hetkessä, ku sä oot sen lapsen lähellä tai huolehdiit niistä niin, niin samallahan se antaa niinku valtavasti niinku voimaa, koska sun on pakko siinä hetkessä, että sä oot läsnä niin unohtaa sen mitä ongelmia on ratkottavana niinku työpaikalla”

Haastateltava 6: ”jos ajattelee sitä koko eläm-elämähallintaa omalt näkökulmasta niin kylhän tää niinkö tää perhe-elämä mulla on semmonen niinkö et se tasapainottaa ja on mulle niinkö palauttava, palauttava elementti ... kun molemmat tulee kainaloihin ja, ja tota, kertoo siinä omasta päivästä ja sitten tota, he kattelee sen jälkeen siinä niit lastenohjelmia, mä vaan pitelen niitä siin kainalossa niin kyhän siin-siin aika nopeesti ne kierrokset ja stressitasot niin päivästä niin laskeutuu jo ihan sillä, siinä niinku yhdessäol-ololla.”

Merkittävin johtajuuden ja äitiyden yhdistämisen mahdollistava resurssi oli kuitenkin selkeästi johtajaäiti itse. Johtajaäiti arvioi, jakoi ja priorisoi jatkuvasti omia voimavarojaan omien ja ympäristön asettamien tavoitteiden saavuttamiseksi sekä odotusten täyttämiseksi.

Haastateltava 6: ”sun pitää pystyy sitä sun omaa työkuormaa hallitsemaan, jotta sä niinkun olet itse paras versio itsestäsi... sun pitää pystyy niinku priorisoimaan se, että mihin sä pistät ne sun voimavarat ja samaan aikaan olla armollinen itselleen, et osa niistä töistä jätetään nyt sivuun hetkeksi odottamaan... koska sit jos sä meet siihen et sä yrität tehdä niinku kaikesta täydellisen samaan aikaan niin sit tapahtuu loppuun palaminen”

Haastateltava 2: ”(kotona) saa tietysti sitten olla ihan oma itsensä ja voi mennä niin lähelle kuin haluaa ja voi antaa ittestään ihan niin paljon kuin haluaa, kun taas niinku et sä töissä voi niinkun... Et sä voi samallailla ... antaa niinku ittestään kaikkee, koska säähän meet ihan rikki siinä, jos sä rupiat niinku, lähet sille tielle, että sä annant niin ku, ittestäs kokoajan lissää”

Johtajaäiti palautuu kuluttavasta työstä lasten kanssa sekä jakaa toimintaympäristöönsä lasten hoito- ja tulostavastuuta yhteisyydessä ja vuorovaikutuksessa, jatkuvasti ja taitavasti neuvotellen. Resurssien hahmottaminen ja hallinta sekä omien arvojen ja prioriteettien tunteminen vaati johtajaäidiltä taitavaa toimintaympäristön hahmottamista, itsensä tuntemista sekä jatkuvaa ympäristön vuorovaikutteista tulkintaa. Johtajaäiti sopeutti omaa toimintaa vastamaan ympäristön odotuksia.

Johtajuus ja äitiys ovat erottamattomia osia johtajaäidissä. Vaikka johtajuus ja äitiys olisi ilmiönä taulukoitavissa ja erotettavissa toisistaan, on johtajuus ja äitiys mahdotonta erottaa ympäristössä toimivasta johtajaäidistä yksilönä. Johtajuus ja äitiys on johtajaäidissä läsnä koko ajan. Johtajuus ja äitiys tapahtuvat yhtä aikaa.

Haastateltava 5: ”mietin sitä niinku, että ku on ollu äitiys ja johtajuus niinku kokoajan rinta rinnan. Niin niissä on hirveen paljon samalaisia piirteitä niinku... Ja sä oot vaan niinku rakentanut semmosta omaa palapeliä... ne tapahtuu yhtä aikaa”

Haastateltava 1: ”jos sää mietit äitiyttä ja johtajuutta niin, se limittyy todella niiku voimakkaasti yhteen.... mitä pienemmät lapset on niin sitä enemmän se niiku limittyy töihin, varsinki niiku johtajuuteen koska sää oot kokoajan kiinni.”

Johtajaäidit kuvasivat rajaa johtajuuden ja äitiyden sekä työn ja perheen välillä. Selkeän rajan muodostaminen ja rajan pitäminen johtajuuden ja äitiyden välillä näyttäytyi kuitenkin mahdottomana tehtävänä. Haasteena johtajuuden ja äitiyden selkeässä erottamisessa oli se, että ”johtaja on tietyllä tapaa aina töissä” ja ”äiti on aina äiti”. Johtajuuden ja äitiyden hämäränä rajana toimi työ- ja kotiajan erottaminen. Johtajaäidit pyrkivät ajankäytöllisesti erottamaan johtajuuden ja äitiyden, kuitenkin samalla tiedostaen sekä johtajuuden että äitiyden olevan merkittävä ja tärkeä osa omaa elämää.

Haastateltava 2: ”johtamisessa on niin paljon sitä ajatustyötä niin sitä on vähä vaikee sitä ajatustoimintaa katkasta, ko mennee kottiin, ... pääsääntöisesti niinkö yritin ja yritän edelleenkin pittää niinkö silleen, että on... Et ei ihan hirveesti limittyis kuitenkaan sitte niinkö toisiinsa niin että pystyy keskittymään siihen työn tekkoon ja pystyy oikeesti keskittymään sitten kotona oloon kun on kotona. En tiiä kuin hyvin se onnistuu... En uskalt-en uskaltais mennä niin pitkälle, että sanosin että olis selkee raja”

Johtajuus ja äitiys ovat samassa johtajaäidissä. Johtajaäidit kertoivat haastatteluissa johtajuuden ja äitiyden sisältävän samoja tehtäviä ja vaativan yksilöltä samoja ominaisuuksia. Johtajaäiti käytti taitavasti samoja taitoja sekä johtajuuden että äitiyden, henkilökohtaisten ja ympäristön asettamien tavoitteiden saavuttamiseksi.

Haastattelu 5: ”Ja molemmissa paikoissa sää oot tavallaan niinku, ihmisten valmentaja että sulla on tietenki lapsiin nähden on valmennusrooli vähä erilainen, mut säähän niinku, myös niinku valmennat täällä niinku niitä alaisia. Että ne ois entistä parempia ja ne loistas. Ja sitte sää toivot kotonaki että, sä saat ne lapset loistamaan.”

Haastattelu 3: ”molemmissa on niinkö on tosi tärkeä niinkö esimerkiksi se yhdessä tekeminen ja läsnäoleminen ja kuuntelu... Et ne, ne on niinkö semmosia tosi tärkeitä juttuja ja mitkä

on mun mielestä niinkö tärkeitä molemmissa. Ja, ja mun mielestä niinkö sitten taas. Niitä molempia voi niinkö, miten mää nyt sanosin, oppia.”

Johtajaäidit käyttivät samoja työkaluja johtajana ja äitinä, töissä ja kotona sekä ympärillä oleviin ihmisiin että omaan toimintaansa. Johtajaäitien kokemuksista nousseet keskeisimmät johtajuuden ja äitiyden työkalut olivat ongelmanratkaisu, oppiminen ja myötätunto.

Ongelmanratkaisu, multitäskäys, jonglööraus, priorisointi, organisointi, suunnittelu ja huolehtiminen olivat ilmaisuja, joita löytyi jokaisesta haastattelusta. Johtajaäidit suunnittelivat ja organisoivat arkea sekä jakoivat vastuuta ympäristöönsä. Äitiyteen liittyvään arjen ongelmanratkaisuun liittyi paljon tunnetta. Äitiarjen ongelmanratkaisua kutsuttiin suunnittelun ja organisoinnin lisäksi huolehtimiseksi. Johtajuuteen liittyvissä kokemusten kuvauksissa ongelmanratkaisu oli organisoinnin ja suunnittelun lisäksi selkeästi työarjessa eteen tulevien joskus yllättävienkin ongelmien ratkomista. Ongelmanratkaisu oli ajatustyötä ja selkeästi myös opittu taito.

Haastateltava 1: ”(töissä) tilanteita tulee ihan jättävä määrä kokoajan ja ne elää joka päivä ja, ja tota, yhdellä voi olla aamulla kaikki ok, mutta sitten tunnin päästä ei..., omaki tilanne elää että tää työhän on hirvee liikkuvaista ja-ja niinkun suunnitelmat muuttuu ja tota sit pitää niiku vaan mennä sen mukaan mitä, mitä se hetki tuo ja... se on semmosta niiku joglöörausta et sun pitää monia palloja sit ilmassa ja sit sä mietit et minkä pallon sää niiko ensiks nappaat pois siitä ja se on semmosta niiku ajatustyötä”

Haastateltava 5: ”ku sulla on huolehdittavina niinku useampia ihmisiä... Niin paljon niinku on palasia, et jos töissäki on niinku paljon palasia niin on niitä kotonaki. Hirvee määrä niinku organisointia ja suunnittelua. Jokahan toisaalta niin sehän on suuri lahja siellä töissä et sää oot niinku saanu organisoida ja suunnitella. Koska sää teet sitä sitten myös niinku töis-töissä et sää organisoit ja suunnittelet ja mitenhän tämä nyt käytännössä niinku hoidetaan. Monenmoisia semmosia käytännön ratkaisuja”

Oppiminen ja kehittyminen sekä opettaminen ja kehittäminen olivat ilmaisuja joita oli jokaisessa haastattelussa. Johtajaäidit opettivat ja kehittivät lapsiaan, työntekijöitään, itseään ja erilaisia toiminta prosesseja. Oppiminen, kehittyminen ja vanhasta toimintamallista luopuminen olivat merkittävä osa resurssien hallintaa ja tavoitteiden saavuttamiseen tähtäävää toimintaa. Opettaminen ja oppiminen, kehittäminen ja kehittyminen oli kiinteä osa arkea sekä töissä että kotona. Johtajaäiti antoi lapsille sellaiset elämän eväät, että kotoa lähtiessä heillä siivet kantavat. Johtajaäiti opetti lapsille elämän perusarvoja ja kotitöitä. Töissä johtajaäiti motivoi ja kehitti työntekijöitä olemaan paras versio itsestään.

Johtajaäidin oma oppiminen ja kehittyminen oli iso osa sekä johtajuuteen että äitiyteen liittyviä kokemuksia. Kehittyminen tapahtui johtajana ja äitinä toimimisen kokemuksissa, joita johtajaäiti hyödynsi molemmissa rooleissa. Johtajuuden ja äitiyden kokemukset tukivat toisiaan. Johtajaäidit kuvasivat kasvavansa sekä johtajan että äidin rooliin.

Haastateltava 3: ” ku sinä niinkö, toimit johtajana tai niinkö kasvat siihen johtajuuteen ja, ja opettelet niinkö kuuntelemaan niitä työntekijöitä ja näin niin kyllä se mun mielestä ihan samalla tavalla tukee sitä sinun äitiyttä, että sinä, sinä ehkä sitten kotonaki niinkö osaat olla sitten paremmin semmosessa läsnäolevassa kuuntelevassa roolissa.

Johtajaäidille epäonnistuminen ja virheistä oppiminen olivat välttämätön osa kehittymistä. Epäonnistuminen ja virheistä oppiminen olivat osa johtajuutta ja äitiyttä. Töissä kokeiltiin uusia tapoja toimia ja tarvittaessa palattiin vanhaan. Äitinä toisinaan järjestettiin lapsille Halloleen juhlia ja toisinaan väsyneenä levättiin ja mentiin siltä missä rima oli matalin. Johtajaäidin kehittymiseen liittyi kiinteästi myös irti päästäminen ja luopuminen. Johtajaäiti luopui kontrollista, odotuksista, vastuusta ja päästi irti kasvaneista lapsista. Johtajaäiti ymmärsi vanhasta luopumisen olevan välttämätöntä kohdatessa ja kehitettäessä jotain uutta.

Haastateltava 5: ” löydät uusia teitä tai uusia portaita, jota kulkee. Se on niinku kokoajan jollaki lailla niinku eteenpäin menemistä ja samalla sitten niinku tuntuu, että sinne omaan työreppuun tulee lisäkokemusta... välillä se on vähä utuinenki, et sä et tiedä että mihin tämä uudistuminen on menossa, mutta ... nyt me tehdään tässä uudessa todellisuudessa töitä... se edellyttää että vanhasta luovutaan ja uutta rakennetaan... Ku jostaki pitää luopua, että voidaan tehdä uudella tavalla.”

Haastateltava 4: ”...äitinä on hirveen vaikee päästää irti. Ja tota sitä pitää niinkö ihan oikeesti opetella ihan siinä hetkessä ja sen niinkö jälkeenki, että niin, antaa sellaset eväät, sillon ku ne lapset on pieniä... ne saa tehdä sen oman tulevaisuuden sitte. Silti olla läsnä ja tukena jos tavii... sun pitää päästää niinkö sillä lailla irti, että he tekevät itse omat valintansa... Et jokaisella on oma tapa elää... se irti pääseminen on vaikeaa, että, kun sitä haluais suojella ettei-ettei mitään pahaa ei tapahtuis”

Johtajaäidit osoittivat kuvaamissaan kokemuksissa myötätuntoa toisia äitejä, työntekijöitä tai itseä kohtaan. Empaattisuus, armollisuus, ymmärtäminen ja myötätunto olivat johtajaäitien käyttämiä ilmaisuja ja selkeästi merkittävä osa kokemuksia. Johtajaäidille johtajuus oli empaattista ihmisten kohtaamista, näkemistä ja kuuntelua. Äidiksi tuleminen on tutkimuskirjallisuuden mukaan todettu vahvistavan naisten itsetuntoa ja parantavan empatiakykyä (Laney ym. 2015, 139-142). Johtajaäidit kohtasivat työssään vaikeita tilanteita ja ihmisiä vaikeiden tilanteiden keskellä. Johtajaäitien työpöydällä olivat yksilöt yksilöllisine

elämäntilanteineen. Myötätunto oli läsnä lähes kaikessa johtajaäidin toiminnassa. Erityisesti ymmärrys ja armollisuus itseä kohtaan eli itsemyötätunto oli merkittävä osa toimintaa. Myötätuntoinen itsensä ja ihmisten kohtaaminen auttoi johtajaäitiä omien ja ympäristön asettamien odotusten muovaamisessa ja saavuttamisessa.

Haastateltava 6: ” et mulla itelläni on se tausta et mun nuorempi on 2,5 vuotta valvo kaikki yöt, niin sillan ei todellakaan tehdä mitään ylimäärästä vaan selviydytään vaan siitä arjesta niin tota, jotenki ehkä tossaki se sitte se semmonen armollisuus pitäis olla ja muistaa että kaikilla on niitä hyviä päiviä ja huonoja päiviä... elämäntilanteet vaihtelee... Jokainen yrittää kumminki parhaansa.”

Haastateltava 3: ”että ne on niikö oppinut, niikö tietyllä tavalla myös vähä samaan tyyliin kun tossa johtajan roolissa niikö käsittelemään, että no, hei, kaikkia ei voi miellyttää ja mä nyt teen tässä niikö parhaani, että tuota kuitenkin, että la-lapset on kuitenkin sillai suhteellisen täyspäisiä ja pärjää hyvin koulussa ja, ja näin pois päin niin niin-niin tuota, niin-niin että se, se niikö riittää. Että ei, ei tarvi aina niikö tavotella semmosta ihan idealitilaa niin sanotusti”

Johtajaäiti käyttää eteenpäin pyrkiessään ja kohti tavoitteita kulkiessaan apuna ongelmanratkaisua, oppimista ja myötätuntoa. Johtajaäiti kehittyi ja oppi jatkuvasti, ratkoi töissä ja kotona eteen tulevia ongelmia sekä suhtautui myötätuntoisesti itseensä ja ympäristöönsä. Ongelmanratkaisuun ja kehittymiseen selkeästi yhdistyvä luopuminen ja itsemyötätunto olivat merkittävässä roolissa johtajuutta ja äitiyttä yhdistettäessä.

Molemmat sekä johtajuus että äitiys vaativat johtajaäidin intensiivistä läsnäoloa. Läsnäolo toistui kaikissa kuvatuissa kokemuksissa yhä uudelleen ja uudelleen. Johtajaäidit kuvasivat läsnäolon puuttumista ongelmalliseksi ja aidon läsnäolon mahdollistavaksi. Johtamisen psykologiassa läsnäolo ymmärretään pyrkimyksenä syrjäyttää hallinta (Perttula 2012, 153). Heittäytyminen lasten mielikuvitusmaailmaan huolivuorien ohella sekä töissä ollessa ympäristöön luottaminen ja äitiyden vastuista luopuminen oli vaativaa tasapainoilua. Johtajaäidille läsnäolo oli omien voimavarojen riittämisen sekä onnistuneen johtajuuden edellytys.

Haastateltava 4: ”... Ja myös sitten se, tavallaan tiiäkö semmonen ilo, ilo niinkö siinä-siinä hetkessä että-että, että olis läsnä, on sitten töissä tai siellä kotona, niin oo aidosti läsnä silloin ku sää oot siellä. Silloin sää jaksat tavallaan myös niinkö tavallaan nyt näitä kahta roolia... Joskus, huolet ja murheet niinkö jompaa kumpaan suuntaan mutta ...kannattaa opetella niinkö irtautuun ja olemaan läsnä silloin ku on”

Oman rajallisuuden ja omien toimintamallien tiedostaminen sekä itsetuntemus näkyivät johtajaäidin ihmisten kohtaamisessa. Kaikki johtajaäidit kuvasivat johtamista ja äitiyttä

yhteistyönä, yhteisöllisyytenä, vierellä olemisena ja tasa-arvona. Työntekijöiden työarjen ymmärtämiseksi on johtamisessa tärkeää ihmisten kohtaaminen ja arvostaminen aktiivisina toimijoina (Syväjärvi ym. 2019, 8,9). Yhteistyö ja yhdessä tekeminen nousivat merkittävimmäksi osaksi johtajuutta ja äitiyttä. Pyrkimys yhteistyöhön näkyi selkeästi myös johtajaäidin tavoissa johtaa. Yhteistyö oli merkittävä osa onnistumisen kokemusta.

Haastateltava 3: ”sillain yhteisöllinen olo ja semmonen niikö yhdessä öö tekemisen meininki, että, että asioita tehhään niikö yhdessä keskustellen ja, ja tosiaan sillain että, että sitten et ei niikö johtajat ei oo missään siellä lasitornissa ylhäällä vaan sitten niikö käytännössä, voiko sanoa tälleen että niikö palvellaan niitä työntekijöitä että ne töntekijät tekis sen työnsä mahdollisimman hyvin, ...jokainen tekkee niin sitä ommaa juttuaan että, että sitten välillä niikö pittää tehdä töitä sen etteen että nähhään niikö se toisenki tekemä työ ja sillai että se olis niikö semmosta saumaton se yhteistyö.”

Haastateltava 6: ”jos on joku tarve jonkinnäkösellemuutokselle niin se ei voi olla sillä tavalla, että johtaja sanoo et nyt muutetaan näin ja alkakaa tekemään vaan... niitten raamien sisällä niin pitää olla ihmisillä myös vapaus antaa niitten lentää itse, eikä silleen että, et mä lennän ja vedän muita sitten niinku perässä, tai sitten vasta-vastavuorosesti niin työnnän heitä semmoseen suuntaan mikä mun mielestä on oikea, mutta se välttämättä ei sitte oookkaan yhtään oikea, koska se ei se kokonaisviisaus mun päässä kumminkaan asu”

Työssä johtajuudelle ja työlle asetetut tavoitteet ymmärrettiin olevan aina haasteellisia saavuttaa. Lähes mahdottomilta tuntuvat tavoitteet oli kuitenkin aina saavutettavissa yhteistyöllä. Mahdottomilta tuntuvat tavoitteet oli ensin työstettävä kaikille mahdollisiksi. Johtajaäidille yhteistyö oli voimavaroja vaativaa ja haastavaa johtajan työtä. Asiaan uskomisen ja positiivisuus olivat tärkeitä yhteistyön osia. Kaksi haastateltavaa mainitsi johtajan tärkeimmiksi taidoiksi tavoitteiden saavuttamisessa olevan asiaan uskomisen ja asiasta innostumisen sekä ihmisten saaminen uskomaan ja innostumaan asiasta.

Haastateltava 5: ”pitää olla uskoo ja kyllähän se omakin usko välillä niinku horjuu, mutta sitten taas toisaalta, ku tietää että tässä työssä sun pitää uskoo. Sun pitää niinku ensin uskoo itse, et sä voit niinku uskottaa toiselle, että tää on niinku hyvä... sä keksit ne ratkasut että millä tavalla sää saat ihmiset toimimaan jollaki uudella tavalla niin kyllä se niinku vaatii paljon myös itse asiaan uskomista... ja uskoo niin vahvasti että tää on niinku sille työyhteisölle tai, tai tälle talolle hyväksi. Ja hyväksyy sen, että okei joskus voi tuota tulla myös harha-askelia”

Haastateltava 2: ”koen niinkun että oon työssäni semmonen öö niikö tulevaisuuteenpäin katsova ja vähä semmonen taivaanrannamaalari ja aina niikö yltiöpositiivinen ja optimistinen että jos nyt sillä joku epäonnistuu tai ei pääse tavoitteisiin niin kyllä se vielä sieltä nousee ja niiku yritän keksiä kaikki mahdolliset keinot ja niiku yritän käyttää melikuvitusta ja vaikka niiku minkänäköstä ongenkoukkua ja konstia että saisin niikö, saisin sieltä niinku niitä onnistumisia ja saisin tulosta aikaseksi... pyrkimys on kyllä siihen että mää oon ite

innoissaan ja yritän niinkö sillä mun omalla, myös sillä mun omalla esimerkillä saaha niitä ihmisiä mukkaan.”

Johtajaäidin tavoittellessa onnistunutta johtajuutta ja äitiyttä merkittäviksi tekijöiksi onnistumisen kokemuksissa nousi läsnäolo ja yhdessä tekeminen. Läsnäolo ja yhdessä tekeminen sekä johtajuudessa että äitiydessä osoittautuivat haastavasti saavutettavaksi. Johtajaäidille läsnäolon vaikeus korostui kotona. Töissä korostui yhteistyön vaikeus. Läsnäoloa kotoa vei johtajuuteen ja äitiyteen liittyvä jatkuva ajatustyö. Töissä yhteistyön kulmakiveksi nousi työntekijät, jotka oli innostettava yhteistyöhön. Luottamus oli merkittävä osa läsnäoloa ja yhteistyötä. Onnistunut johtajuuden ja äitiyden kokemus vaatii johtajaäidiltä jatkuvaa ympäristön tulkintaa, organisointia, oppimista ja myötätuntoa sekä jatkuvasti syventyvää itsensä tuntemista.

Tavoittellessaan onnistunutta johtajuuden ja äitiyden kokemusta merkittäviä tekijöitä olivat johtajaäidin nopea reagointikyky sekä kyky sopeutua jatkuvasti muuttuviin tilanteisiin ja ympäristön odotuksiin. Läsnä oleva johtajuus vaatii jatkuvaa ymmärrystä ja merkitysten uudelleen jäsentämistä toimintaympäristössä olevien yksilöiden yksilöllisten tilanteiden jatkuvan muutoksen vuoksi (Syväjärvi & Pietiläinen 2019, 8,9). Ympäristön havainnointi ja ympäristön kanssa vuorovaikutuksessa syntyvät kokemukset olivat merkittäviä toiminnan ohjaajia. Läpi haastatteluiden korostui jatkuva omien tunteiden, motiivien, ajatusten ja toiminnan kontrollointi sekä mukauttaminen omia ja ympäristön asettamia tavoitteita vastaavaksi.

Haastateltava 2: ”varmaan kaikilla on semmosia niinkö piirteitä joita itse ei niinkö koe, että nämä nyt on kauheen semmosia niinkö joh-johtaja piirteitä tai ne on... Ei oo ihan sitä valtavirtaa välttämättä niin ehkä niiko semmosia koittaa sitten niinko... Kontrolloida, niin. Ettei anna niitten nousta ihan siihen niinko päällimmäiseksi... oikeesti se on niinko tosi iso osa identiteettiä se niinku... niin se tavallaan jää siellä sinne niinkö pinnan alle.... Tavallaan et pitää siinä myös siinä omassa roolissa pitää myös miettiä sitä et minkälaisia asioita niinkö puhuu ja minkälaisilla äänenpainoilla niistä niinkö puhuu... Ja sitten kotona taas kun niinku, kun saa olla oma itsensä”

Johtajaäidin itsensä johtaminen eli oma toiminnan, motiivien, ajatusten ja tunteiden jatkuva mukauttaminen ja säätäminen näyttäytyi kuvatuissa kokemuksissa merkittävänä osana johtajaäitinä olemista. Johtajaäiti itse on johtajuuden ja äitiyden yhdistämisen tärkein työväline. Oman itsensä ja oman toiminnan mahdollisimman objektiivinen reflektointi suhteessa toisiin on välttämätöntä muuttuvassa maailmassa selviytyessä (Sydänmaalakka 2003, 71).

Haastateltava 2: ”koen että mää niinko oon hirveen tietoinen siitä, että minkälainen mää olen siellä töissä. Tavallaan siitä, just siitä niinku roolista... johtajan kasvaminen on ihmisenä kasvamista. Niin kyllähän sieltä joskus niinku valuu niitä asioita myös... Tavallaan sinne kotiin siis semmosia, kun sää yhtäkkiä oivallat itsestäsi jotakin, niin kyllähän ne näkyy siellä kotonaki... mulle itelle se toimii, et mää niinkö oivallan sillä lailla jotaki itestäni, kun niin kun, tavallaan sitä niinku kyselee ja työstää, kyseenalaistaa niitä omia käyttäytymismalleja.

Itsensä johtaminen on omien mahdollisuuksien, ominaisuuksien ja elämänhallinnan parantamista ja kehittämistä (Niinivaara 2019, 50-51, 62). Itsensä johtaminen on keino ihmisen kehittyä työelämässä ja muilla elämänalueilla. Itsensä johtaminen ulottuu kaikille aikuisen ihmisen elämän alueille. (Perttula 2012, 139, 152.) Tärkeintä itsensä johtamisessa on elämäntilanteen tasapaino, joka johtamisen psykologien kannalta on koko elämään ulottuvaa yleistaitoa (Perttula 2012, 154).

Haastateltava 6 ” kaikki (johtajuudessa ja äitiydessä) liittyy yhteen... Tai niitten on pakko liittyä koska sehän on mun elämää. Et jos ne ois, joku ois niinkö tosi irrallaan toisistaan niin sit mä en varmaan ois kauheen tasapainossa... se tasapaino on kumminki se kaikkein tärkein ”

Itsensä johtaminen on ihmisten johtamista, jossa huomio kohdistuu ihmiseen itseensä. Ihminen itse on esimerkki ihmisestä. (Perttula 2012, 127, 150.) Yksilö johtaa muita kuin itseään (Niinivaara 2019, 56). Ensin on siis ymmärrettävä ihmistä, jotta voi ymmärtää kuinka johtaa itseä ja ihmisiä. Ihmiskäsitys vaikuttaa tapaan johtaa ihmistä. Ymmärrys ihmisestä on omassa kokemuseräisessä ajattelussa muodostuva, joten tulkinta ihmisestä kokonaisuutena on henkilökohtainen. (Perttula 2012, 127, 150.) Ihmiskäsitys on itsensä johtamisen perusta. Ihmiskäsitys on tapa hahmottaa elämismaailmaa, jonka kohtaamme yksilöllisesti ja kokonaisvaltaisesti päivittäin. (Niinivaara 2019, 56, 57.)

Katson johtajaäitien kuvaamien kokemusten liittyvän luontevasti eksistentiaaliseen ihmiskäsitykseen. Eksistentiaalinen ihmiskäsityksen mukaan elämä toteutuu valitsemalla. Kahta samanlailla maailmassa kiinni olevaa ihmistä ei ole. Ihminen on sellainen, jollaiseksi hän on itsensä valinnoillaan tehnyt. (Perttula 2012, 135-137.)

Eksistentiaalisen ihmiskäsityksen mukainen itsensä johtaminen ymmärtää yksilöllisen yksilön itsen olevan kietoutunut kaikkiin omaa maailmaa ympäröiviin ihmisiin. Itsensä johtaminen on oman elämän ohjaamista ja vastuun ottamista oman itsensä muovaamisesta muiden ihmisten muovaajana. Ihmisenä oleminen on yksilöllisessä vuorovaikutuksessa olemista.

Omat valinnat ovat vastuun kantamista toisista. Itsensä johtaminen ei näin ollen keskity itseeseen vaan ympärillä oleviin ihmisiin. Itsensä johtamisen kulmakivi onkin tietoisuus siitä, että omat valinnan koskevat toisten ihmisten elämää. Itsensä johtaminen on elämänrohkeutta, jonka ensisijaiset kohteet ovat yksilön lähimmät ihmiset ja toissijainen on itsensä johtaja, joka saa mahdollisuuden kehittyä yksilönä. Toisena itsensä johtamien kulmakivenä voidaan pitää itseään johtavan elämän hallinnan pitämisen kannalta poikkeavien perustetoman uuden ja rohkean valinnan tekemistä. Itsensä johtamisessa on kyse taidosta, jossa yksityiseltä vaikuttavan kokemuksen perustalta tehdään valintoja, jotka koskevat ympäristöä. Kytkenät ulottuvat yli sukupolvien ja kulttuureiden. Parhaissa valinnoissa yhdistyvät henkilökohtaisuus ja yleinen. Itsensä johtaminen on taitoa toimia toisten hyväksi tiedostaen tekevänsä samalla hyvää myös itselle. (Perttula 2012, 137-138, 149, 151.)

4 TUTKIMUSTULOKSET

4.1 Itsensä johtamisen merkitys johtajuudessa ja äitiydessä

Itsensä johtaminen on johtajuuden ja äitiyden yhdistämisen perusta. Itsensä johtaminen näkyy kaikessa johtajaäidin toiminnassa. Merkityksellisiä kokonaisuuksia johtajaäidin itsensä johtamisessa ovat: ympäristön hahmottaminen ja itsetuntemus, johtajaäidin työkalut sekä onnistumisen kokemus. Itsensä tunteminen osana rajoittavaa ja samalla mahdollistavaa toimintaympäristöä on keskeistä johtajaäidin itsensä johtamisessa. Hallitseva äitiys kuvaa johtajaäidin toiminnan motiiveja, resurssit kuvaavat käytettävissä olevia voimavaroja. Johtajaäidin työkaluja itsensä johtamisessa ovat ongelmanratkaisu, oppiminen ja myötätunto. Johtajaäiti käyttää samoja itsensä johtamisen työkaluja sekä johtajuudessa että äitiydessä. Johtajuus ja äitiys ovat tärkeitä johtajaäidin toisiaan tukevia osia. Johtajaäidille johtajuudessa ja äitiydessä onnistumisen kokemus sisältää läsnäoloa ja yhdessä tekemistä. Onnistunut itsensä johtaminen mahdollistaa johtajaäidille läsnä olemisen ja yhdessä tekemisen.

Taulukko 4 Johtajuuden ja äitiyden yhdistäminen

Johtajuuden ja äitiyden yhdistäminen		
Toimintaympäristö ja itsetuntemus	Johtajaäidin työkalut	Onnistumisen kokemus
Hallitseva äitiys Resurssit	Roolien yhdistäminen Ongelmanratkaisu Oppiminen Myötätunto	Läsnäolo Yhteistyö
Itsensä johtaminen		

Aineistolähtöisen tutkielmani tutkimustuloksena esitän: 1) Johtajuuden ja äitiyden yhdistäminen edellyttää itsensä johtamista; 2) Johtajaäidin itsensä johtamisessa keskeistä on ympäristön ja itsensä tunteminen; 3) Itsensä johtamisen työkaluina johtajaäiti käyttää ongelmanratkaisua, oppimista ja myötätuntoa; 4) Läsnäolo ja yhdessä tekeminen sisältyvät onnistuneeseen itsensä johtamiseen.

Johtajuuden ja äitiyden yhdistäminen edellyttää itsensä johtamista. Itsensä johtaminen on merkittävin tekijä johtajuuden ja äitiyden yhdistämisessä sekä merkittävä osa johtajaäitinä olemista. Johtajaäidin kyky sopeutua ja reagoida jatkuvasti muuttuviin tilanteisiin sekä ympäristön odotuksiin on johtajuuden ja äitiyden yhdistämisen edellytys. Johtajaäiti muovaa, mukauttaa, säättää ja kontrolloi jatkuvasti omaa toimintaa, tunteita, ajatuksia ja motiiveja vastatakseen omiin ja ympäristön asettamiin tavoitteisiin.

Johtajaäidin itsensä johtamisessa keskeistä on ympäristön ja itsensä tunteminen. Äitiys on johtajaäidille tärkeintä, arvokkainta ja rakkainta elämässä. Lapset ovat mukana kaikissa johtajaäidin elämän päätöksissä. Äitiyden odotukset ovat osa johtajuutta. Johtajaäidit ymmärsivät toimivansa äitiyden odotusten vastaisesti toimiessaan johtajana. Johtajaäidille äitiyden odotusten vastainen eri tavalla toiminen on jotakin erityistä joka hyödyttää johtajaäidin lisäksi koko perhettä. Johtajaäidin oman rajallisuuden tiedostaminen ja olemassa olevien resurssien hahmottaminen on merkittävä tekijä johtajuuden ja äitiyden yhdistämisessä. Johtajaäidit säätelevät ja säästelevät omia voimavaroja sekä hyödyntävät taitavasti ympäristön resursseja. Johtajaäidit jakavat vastuuta sekä johtajuudessa että äitiydessä. Lapset ovat johtajaäidin palauttava voimavara ja luottamus merkittävä osa kaikkea resurssin hallintaa. Toimintaympäristön hahmottaminen ja itsetuntemus mahdollistavat käytettävissä olevien voimavarojen jakamisen kahteen vaativaan, inhimilliseen ja jokapäiväiseen tehtävään.

Itsensä johtamisen työkaluina johtajaäiti käyttää ongelmanratkaisua, oppimista ja myötätuntoa. Johtajuutta ja äitiyttä on mahdotonta erottaa johtajaäidissä. ”Johtajuus ja äitiys tapahtuvat yhtä aikaa”. Johtajaäidit ratkoivat ongelmia sekä suunnittelivat ja organisoivat arjessa eteen tulevia tilanteita. Ongelmanratkaisu on johtajaäidin arkista ajatustyötä. Johtajaäidit pyrkivät jatkuvasti opettamaan ja kehittämään itseään, työntekijöitään ja lapsiaan. Merkityksellistä johtajaäidin omassa kehityksessä on irti päästäminen ja luopuminen. Johtajaäiti luopuu vanhasta uuden edessä. Myötätunto itseä, toisia äitejä ja muita ihmisiä kohtaan on osa johtajaäitinä toimimista. Erityisesti ymmärrys ja armollisuus itseä kohtaan eli itsemyötätunto on merkittävässä osassa johtajuutta ja äitiyttä yhdistäessä.

Läsnäolo ja yhdessä tekeminen sisältyvät onnistuneeseen itsensä johtamiseen. Johtajaäidille läsnäolon puuttuminen on ongelmallista ja aito läsnäolo mahdollistavaa. Erityisesti äitiydessä heittäytyminen lasten mielikuvitusmaailmaan huolivuorien keskellä vaatii omien ajatusten hallintaa. Johtajaäidille yhteistyö on yhteisöllisyyttä, vierellä olemista sekä tasa-arvoista ihmisten kohtaamista. Yhteistyön saavuttaminen vaatii asiaan uskomista,

positiivisuutta ja innostumista. Pyrkimys yhteistyöhön näkyy selkeästi johtajaäidin tavoissa johtaa. Läsnäolo yhdessä tekeminen ovat vaikeasti saavutettavia, mutta mahdollisia tehtäviä.

4.2 Itsensä johtaminen ja johtajaäidit

Itsensä johtaminen (engl. self-leadership) on prosessi, jossa yksilö saavuttaa tarpeellisen itseohjautuvuuden ja itsensä motivoinnin käyttäytyäkseen ja suoriutuakseen toivotulla tavalla. Itseohjautuvuus on käytöstä, jossa ulkoisen kontrollin puuttuessa sisäinen kontrolli tuottaa toivottua tulosta. (Niinivaara 2019, 46.) Itsensä johtaminen ymmärretään siis sisäisesti motivoivaksi toiminnaksi (Steward & Courtright & Manz 2011, 191), jossa merkittävänä osana on tunne tehtävän tarkoituksenmukaisuudesta sekä omasta pystyvyydestä ja itsehallinnasta (Manz 1986, 595). Itsensä johtamisen määritelmälle tunnusomaista on myös työn luonnollinen palkitsevuus, jota tavoitellaan rakentamalla työn sisältö palkitsevaksi, valitsemalla yksilöä miellyttävä työympäristö, työn sisältöön palkitsevien tehtävien liittäminen, työn miellyttäviin aspekteihin keskittyminen sekä keskittyminen sisäisiin palkintoihin ulkoisten palkintojen sijasta (Steward ym. 2011, 191). Itsensä johtaminen pitää toiminnan kannalta tärkeänä määriteltäviin standardeihin tähtäävien toimintatapojen vaalimisen lisäksi määritettyjen standardien sopivuutta ja haluttavuutta yksilölle. Itsensä johtaminen tunnistaa yksilön ”individual wants”. (Manz 1986, 588, 595.)

Itsensä johtaminen sisältää hyvin vakiintuneen teoriapohjan ja erityisen kokoelman käyttäytymisen ja kognitiivisen strategioita, joiden tehtävänä on muokata yksilön suorituksen tulosta. Itsensä johtaminen pohjautuu useisiin itseensä vaikuttamisen teorioihin, kuten itsesääteelyyn, itsekontrolliin ja itsehallintaan. Itsensä johtaminen katsotaan yleisesti olevan laajempaa, kuin edellä mainitut toimintaa ohjaavat itseensä vaikuttamisen strategiat, sisältävän lisäksi joukon kognitiivisesti orientoituneita strategioita, kuten sisäisen motivaation teorian sekä sosiaalisen- ja positiivisen psykologian teorit. (Houghton & Neck 2002, 673-674.)

Itsensä johtamisen alta voidaan tunnistaa useita eri strategioita, osastrategioita ja käsitteitä. Yleisimmin itsensä johtamisen strategioihin lasketaan käyttäytymiseen, luonnollisiin palkintoihin, kognitiivisiin prosesseihin ja tunteiden säätelyyn liittyvät strategiat. (Niinivaara 42.) Itsensä johtamisen strategiat on jaettavissa kolmeen yleiseen kategoriaan: käyttäytymistä ohjaaviin strategioihin, sisäisen motivaation strategioihin ja rakentavan ajattelun

strategioihin (Houghton & Neck 2002, 672-674). Nämä kolme itsensä johtamisen strategian täytyy toimia sulavasti yhdessä, jotta yksilön toimintakaava on tehokas ja tuottava (Furtner & Baldegger & Rauthmann 2012, 437).

Käyttäytymistä ohjaavien strategioiden (behaviour focused strategies) tavoitteena on kasvat-
taa itsetietoisuutta ja siten ohjata käyttäytymistä. Käyttäytymistä ohjaavat strategiat sisältä-
vät itsetarkkailua, omien tavoitteiden asettelua, itsensä palkitsemista ja rakentavaa reflek-
tiota. Itsensä johtamisen käyttäytymistä ohjaavat strategiat on suunniteltu kannustamaan po-
siitivista ja haluttua käytöstä. (Houghton & Neck 2002, 672-674.) Itseään johtaessa yksilö
opettelee ymmärtämään ja tuntemaan itsensä paremmin, jolloin oman elämän ohjaaminen
on onnistuneempaa (Sydänmaalakka 2003, 67). Johtajaäidit kuvasivat kokemuksissaan it-
setuntemusta, itseään osana toimintaympäristöä, itsetarkkailua, omien tavoitteiden selkeää
tietämistä sekä oman toiminnan muovaamista tavoitteisiin pääsemiseksi. Johtajaäidit käytti-
vät selkeästi itseään johtaessa käyttäytymistä ohjaavia strategioita.

Itsensä johtamisen sisäisen motivaation strategiat (natural reward strategies) korostaa anne-
tun tehtävän nautinnollisuutta eli palkinto on rakentunut tehtävään itseensä ja palkinto saa-
daan itse tehtävästä. Sisäisesti motivoivat tehtävät tapaavat kasvattamaan osaamisen, itsehil-
linnan ja tarkoituksen tunnetta. Sisäisen motivoinnin strategiassa suoritustasoa pyritään pa-
rantamaan sisällyttämällä annettuun tehtävään mieluisia elementtejä, kuten muovaamalla
työympäristöä sekä pyrkimällä keskittymään tehtävän luonnostaan palkitseviin ja motivoi-
viin ominaisuuksiin. (Houghton & Neck 2002, 672-674.) Johtajaäidille johtajuus on merki-
tyksellistä itsensä toteuttamista sekä toimintaa, jonka tärkein merkitys löytyy itselle tärkeim-
mistä asioista eli lapsista. Johtajuus on esimerkkinä olemista lapsille sekä jotain, joka hyö-
dyttää koko perhettä. Johtajaäidit käyttivät itseään johtaessa sisäisen motivaation strategi-
oita.

Itsensä johtamisen rakentavan ajattelun strategiat (constructive thought pattern strategies)
sisältävät toimintatavaksi muodostuneen ajattelun kaavan löytämisen ja tarvittaessa uuden
toimintatavan luomisen ja ylläpitämisen. Rakentavan ajattelun strategia sisältää irrationaa-
listen uskomusten ja oletusten haastamisen ja kehittämisen sekä menestyksekkäiden tulevai-
suuden mielikuvien luomista ja positiivista puhetta itsestä. Epätoimivat ajatusprosessit ovat
yleisiä ja vakavia esteitä yksilön suoritukselle. Epätoimivat ajatusprosessit käynnistyvät
stressaavissa ja ongelmallisissa tilanteissa. Itseanalysointiprosessien kautta yksilö tunnistaa,
kohtaa ja korvaa epätoimivat uskomukset ja oletukset rationaalisemmilla ajatusmalleilla.

Negatiivinen ja tuhoisa itsepuhe on korvattava positiivisella ja rakentavalla dialogilla. Dialogi itsestä on usein huomaamatonta arviointia, ohjausta ja reagointia. (Houghton & Neck 2002, 672-674.) Usein ihmisen omat rajalliset näkökulmat ovat isoimmat muutoksen, kasvun ja kehityksen esteet. (Sydänmaalakka 2003, 71). Itsepuheen mallit ovat opittavissa ja yksilö voi oppia rakentavaan optimistiseen itsepuheeseen (Houghton & Neck 2002, 672-674). Rakentavan ajattelu nousi johtajaäitien kokemuksissa esillä yhä uudelleen ja uudelleen. Johtajuutta ja äitiyttä yhdistäessä johtajaäiti tietoisesti toimii äitiyden odotusten vastaisesti valitessaan itsenäisenä vahvana naisjohtajana toimimisen. Johtajaäidin rakentava ajattelu on armollisuutta ja myötätuntoa itseä kohtaan. Johtajaäidin toiminnassa rakentava ajattelu näkyy myös asiaan uskomisena, luottamisena, positiivisuutena ja innostamisena. Johtajaäidit käyttivät selkeästi ja eniten itseään johtaessa rakentavan ajattelun strategioita.

Tunteet ja tunteiden ilmaisu ovat merkittävä osa organisaatiokäyttäytymistä, jonka vuoksi kiinnostus tunteisiin organisaatioiden toiminnan ohjaajana on kasvanut. Tämä on johtanut edellä mainittujen itsensä johtamisen strategioiden tarkasteluun ja lopulta emotionaalisen itsensä johtamisen mallin syntyyn. Emotionaalinen itsensä johtaminen laajentaa perinteisten edellä mainittujen itsensä johtamisen strategioiden ohella itsensä johtamisen tunteiden itesesäätelyyn. Emotionaalinen itsensä johtaminen vaatii herkkyyttä tunnistaa ja tiedostaa tunteet. Emotionaalisen itsensä johtamisen kategorioiden tunteminen ja tietoisesti tilanteeseen valitun strategian käyttäminen ovat avaimia tunnekokemuksiin vaikuttamiseen. (Manz & Houghton, & Neck & Fugare & Pearce 2016, 1-10.) Johtajaäitien voimakkaimmat ja lämpimimmät tunteet liittyvät äitiyteen. Johtajaäidit selkeästi kontrolloivat tunteitaan työympäristössä. Tunteet sekä tunteiden kontrollointi ja näyttäminen ovat merkittävä osa johtajuutta ja äitiyttä. Johtajaäidit käyttävät itseänsä johtaessa emotionaalisen itsensä johtamisen strategioita.

Itsensä johtaminen on joukko harjoiteltavissa olevia kontrollistrategioita (Steward ym. 2011, 193). Kaikilla on useita käyttämättömiä resursseja, joiden käyttöön ottaminen on mahdollista. Hyvä itsensä johtaminen vapauttaa voimavaroja ja antaa uusia sisäisiä resursseja. Itsensä johtaminen on työkalu uupumusta, jatkuvaa erikoistumista ja tylsistymistä vastaan. (Sydänmaalakka 2003, 71.) Johtajaäidit käyttävät itsensä johtamista apuna johtajuuden ja äitiyden yhdistämisessä. Tutkimuskirjallisuudessa on osoitettu naisten käyttävän miehiä todennäköisemmin itsensä johtamista apuna tavoitteiden saavuttamisessa (Norris 2008, 56).

Naiset käyttävät selkeimmin kaikista itsensä johtamisen strategioista käyttäytymistä ohjaavia, sisäisen motivaation ja rakentavan ajattelun strategioita (Norris 2008, 56).

Itsensä johtamisen avulla voidaan kasvattaa yksilön itsekontrollia, mikä on yksi tehokkaimista tavoista parantaa työntekijän tuottavuutta (Steward ym. 2011, 193). Tehokkuuden lisäksi itsensä johtaminen on yhdistetty muun muassa työhön sitoutumiseen, innovatiiviseen käyttäytymiseen, urakehitykseen, minäpystyvyyteen ja johtamiseen sekä stressin sietoon ja epäonnistumisen kestämiseen. Itsensä johtamiseen on liitetty myös autenttisuus, vastuullisuus, kyvykkyys, tunteet sekä omien ajatusten johtaminen ja sisäinen puhe. Itsensä johtaminen on selkeästi sidoksissa suoritukseen ja työssä viihtymiseen. (Niinivaara 2019, 50-51, 62.)

Itsensä johtamisen tärkeys menestymisen edellytyksenä on ymmärretty ilmeiseksi viimeisen 10 vuoden aikana. Yhtenä syynä itsensä johtamisen tärkeydelle on nopeasti muuttuvan työelämän vaatimus joustavuudelle, nopealle reagoinnille, luovuudelle ja hyvälle oppimistaidoille. (Sydänmaalakka 2003, 67.) Johtajaäidin itsensä johtaminen eli jatkuva oppiminen ja kehittyminen, ajatusmallien joustavuus ja luovuus sekä uusien toimintamallien etsiminen mahdollistavat johtajaäidille muuttuvassa toimintaympäristössä onnistumisen. Tulevaisuuden johtajan tulee olla joustava ja nopea oppimaan pystyäkseen selviytymään yllättävissä tilanteissa (Sydänmaalakka 2003, 67). Tulevaisuudessa johtaja tarvitsee vahvaa itsetuntoa ja itsetietoutta. Tulevaisuuden johtajien tarvitsemien ominaisuuksien määrittäminen on haastavaa, mutta hyvät itsensä johtamisen taidot ovat piirre, jonka tulevaisuuden johtaja tarvitsee. (Sydänmaalakka 2003, 67.)

Itsensä johtaminen on kiinteä osa kaikkea johtamista (Niinivaara 2019, 64) ja kaiken johtamisen perusta (Sydänmaalakka 2003, 67). ”Itsensä johtaminen on ihmisen johtamista” (Perttula 2012, 126). Itsensä johtaminen ulottuu yksilön ja ympäröivän maailman väliseen suhteeseen tukemalla yksilön ympäröivää yhteisöä ja organisaatiota (Niinivaara 2019, 50-51, 62). Työyhteisöissä johtaja ja työntekijä ovat osa toistensa elämäntarinoita (Syväjärvi & Vakkala 2012, 211-213). Itsensä johtaminen ei ole mitätöntä johtamisen kannalta. Itsensä johtaminen on yksilön ja organisaation kilpailuetu. (Niinivaara 2019, 50, 51.) Vastuun jakaminen ja jaettu johtajuus edellyttää työntekijöiltä itsensä johtamista (Norris 2008, 56). Hyvän itsensä johtajan on helppo johtaa toisia omalla esimerkillä (Sydänmaalakka 2003, 71).

Johtamisen psykologian näkökulmasta itsensä johtamisen kohteena tulisi olla elämäntilanne, joka mahdollistaa toimimisen toisten hyväksi (Perttula 2012, 152). Johtajuus ja äitiys ovat jatkuvaa vuorovaikutuksessa olemista ja vuorovaikutteista toimintaa sekä toisten ihmisten että omaksi hyväksi toimimista. Johtajaäiti ei tee asioita yksin. Johtajuuden ja äitiyden yhdistävät johtajaäidin ympärillä olevat ihmiset. Itsensä johtaminen näkyy muille ihmisille monin tavoin, kuten yhteistyötaidoissa, tehtävän edistämisenä ja toiminnan kehittämisenä (Niinivaara 2019, 50, 51). Itsensä johtaminen hyödyttää yksilön lisäksi koko yhteisöä, missä yksilö toimii (Niinivaara 2019, 50, 51). Johtajaäidin omien tunteiden, toiminnan, motiivien ja ajatusten ymmärtäminen eli itsetuntemus auttaa johtajaäitiä kohtaamaan ihmiset ymmärtävästi. Ymmärtävä kohtaaminen on onnistuneiden sosiaalisten suhteiden sekä onnistuneen yhdessä tekemisen edellytys. Ymmärtävästi kohdatuksi tuleminen mahdollistaa aidon vuoropuhelun ja toisilta oppimisen. Johtajaäidin itsensä johtaminen on elämisen taitoa, josta hyötyvät kaikki johtajaäidin ympärillä olevat ihmiset.

5 POHDINTA

5.1 Johtajuuden ja äitiyden kaksoisroolin merkitys työelämälle

Tämä tutkielma osoitti aikaisempaa tutkimuskirjallisuutta tukien, että johtajaäidille ura ja perhe ovat kiinteä osa toisiaan ja niitä ei voi tarkastella irrallaan toisistaan (Heikkinen & Lämsä & Hiillos 2011, 74). Tutkielman tuloksena ilmeni, että johtajaäidit hahmottavat taitavasti itsensä kokonaisena osana toimintaympäristöä. Johtajaäidin itsetuntemus auttaa johtajaäitejä omien ja ympäristön asettamien tavoitteiden saavuttamisessa. Johtajaäideille merkittäviä tavoitteiden saavuttamisen mahdollistavia työkaluja ovat; ongelmanratkaisu, jatkuva oppiminen sekä myötätunto itseä ja muita kohtaan. Johtajaäiti ymmärtää onnistuneen johtajuuden ja äitiyden kokemuksen sisältävän vaikeasti saavutettavissa olevaa aitoa läsnäoloa ja yhdessä tekemistä. Aiempi tutkimuskirjallisuus äitiydestä, naisjohtajuudesta sekä äitiydestä ja johtajuudesta ovat osoittaneet johtajuuden ja äitiyden yhdistämisen olevan yksilölle haastavaa tasapainoilua hyvän johtajuuden ja äitiyden välillä. Perinteisten sosiokulttuuristen odotusten myötä naisten odotetaan panostavan enemmän perheeseen kuin uraan (Heikkinen ym. 2011, 74). Johtajuus edelleen rakentuu perinteisen perhekäsityksen kautta (Heikkinen ym. 2011, 74). Tämä asettaa johtajaäidit hankalaan tilanteeseen. Kahden uran perheissä ajankäyttöisten haasteiden hallinta, koordinointi ja organisointi on usein naisten tehtävä (Tammelin 2009, 123-124). Onnistuneen johtajuuden ja äitiyden kokemuksen sisältämät läsnäolo ja yhdessä tekeminen vaativat jatkuvaa pitkäjänteistä ja tavoitteellista itsensä johtamista. Johtajaäiti säätelee, säästää, jakaa, priorisoi ja ohjaa omia ja ympäristön voimavaroja onnistuneen johtajuuden ja äitiyden saavuttamiseksi. Johtajaäiti muovaa ja kontrolloi jatkuvasti omia tunteita, käyttäytymistä, motivaatiota ja ajatuksia pyrkiessään kohti onnistunutta johtajuutta ja äitiyttä.

Kuten äitiys myös johtaminen on ymmärrettävä ajassa muuttuvana, monipuolisena ja kompleksisena ilmiönä. Yhtä hallitsevaa johtajuuden määritelmää ei ole (Hyvärinen 2016, 19). Yleisesti johtajuudessa on aina pyrkimys kehittyä ja löytää keinoja, jotka mahdollistavat kehittymisen. Kehittymisen lisäksi ihmisten johtamisessa keskeistä on ihmisten sitouttaminen ja motivointi asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Ihmisten johtaminen on jatkuvasti muuttuva, muovautuva ja ajankohtainen ilmiö. (Syväjärvi & Vakkala 2012, 195, 198-200, 202, 204-205, 211-213.)

Ihmisten johtaminen sosiaalisena ja inhimillisenä kokonaisuutena on nopeasti muuttuvassa työelämässä haasteellista. (Syväjärvi & Vakkala 2012, 198-213.) Työelämän ja yksilön työelämälle asettamat vaatimukset ja odotukset ovat yhä monimutkaisempia ja moninaisempia (Syväjärvi & Pietiläinen 2019, 9). Meneillään olevassa työn muutoksessa ja murroksessa, johtajilla ja työntekijöillä on kasvanut tarve jatkuvaan kehittymiseen sekä ihmissuhdetaitojen, ongelmanratkaisukyvyn ja luovuuden lisäämiseen. Elämän muutostilanteet ja hyvän organisaatioelämän tavoittelu on synnyttänyt tarpeen vuorovaikutteiselle, läsnä olevalle sekä ihmisläheiselle ja ihmistä kunnioittavalle johtajuudelle. (Syväjärvi & Vakkala 2012, 209.) Aikaisempi tutkimuskirjallisuus on esittänyt naisjohtajien korostavan toiminnassaan ihmisläheisyyttä; vuorovaikutusta, tiedon ja vallan jakamista, tasa-arvoisuutta, avoimuutta, empatiisuutta, työntekijän itseluottamuksen tukemista ja työntekijän kiinnostuksen lisäämistä työhön (Hyvärinen 2016, 27). Johtajaäidin toiminnassa oli selkeästi erotettavissa näitä samoja toimintamuotoja.

Tutkielmassani etsin vastausta kysymykseen; mikä on äitiyden ja johtajuuden kaksoisroolin merkitys työelämän kehittämiseksi? Työelämän tarve johtajaäideille on ilmeinen. Työelämän muutospainneissa johtajaäitien kyky kohdata ihminen ymmärtävästi ja tasa-arvoisesti sekä johtajaäidin innovatiiviset ongelmanratkaisutaidot, jatkuva vuorovaikutuksessa oppiminen ja myötätunto ovat tärkeitä taitoja kiihtyvästi muuttuvassa toimintaympäristössä. Tänä päivänä työn laatu ja työnilo ovat koetuksella (Syväjärvi & Vakkala 2012, 196). Johtajaäidin kyky tulkita ympäristöä ja johtaa itseään on työelämätaito, jota ilman työelämä jää ilman merkitystä ja aitoa työniloa. Johtajaäidille onnistunut johtajuus sisältää läsnäoloa ja yhteistyötä eli juuri sitä mitä jatkuvasti muuttuva työelämä kaipaa. Työelämän sirpaleisuus, jatkuvasti muuttuvat olosuhteet ja kasvavat tietovirrat vaativat työntekijöiltä uudistumiskykyä ja tavoitteellisuutta (Niinivaara 2019, 39). Pyrkiessään tavoitteisiin johtajaäiti johtaa sinnikkäästi ja jatkuvasti itseään vastaamaan muuttuvan työelämän vaatimuksia.

Äitiyden kokemukset eivät ole merkityksettömiä johtajuudelle eikä myöskään tasapainoilu johtajuuden ja äitiyden välillä ei ole merkityksetöntä. Äitiyden odotukset ja kokemukset tekevät johtajasta johtajaäidin. Johtajaäidit itse tietävät ja uskovat johtajuuden ja äitiyden kaksoisroolin olevan merkittävä etu työelämälle. Vaikka johtajaäidit ovat entistä suurempi joukko ja merkittävämpi osa työvoimaa, edustaa johtajaäiti edelleen johtajien vähemmistöä. Johtajaäitien merkityksellisten kokemusten tunnistaminen auttaa ymmärtämään johtajaäitien toimintaa ja toiminnan yhteisiä piirteitä, jolloin läsnäoloa ja yhteistyötä tavoittelevan

johtajaäidin on mahdollista tiedostaen toimia siellä missä johtajaäitiä kipeimmin tarvitaan. Johtajaäiti on oppinut johtamaan itseään vastatakseen ympäristön odotuksiin samalla pyrkien kohti omia tavoitteitaan. Itsensä johtaminen on 2000-luvun yksi merkittävimmistä työelämän osaamisalueista (Niinivaara 2019, 39). Tulevaisuuden tasa-arvoinen työelämä vaatii työntekijöitä johtamaan itseään. Johtajaäiti osaa johtaa itseään ja omia voimavaroja hallitakseen ohjaa työntekijöitään itsensä johtamiseen.

Naistutkimusta, joka tutkii naisten asemaa yhteiskunnassa, kuten äitiyttä, naisjohtajuutta sekä äitiyden ja johtajuuden yhdistämistä, määrittävänä viitekehyksenä on usein feminismien tutkimusote. Suuri osa johtajuuden ja äitiyden yhdistävästä aiemmista tutkimuksista, joihin myös tutkielmassani viitataan, on tehty feministisen tutkimuksen viitekehyksistä. Tutkimukset sukupuolen eduista ja haitoista johtajuuteen painottuvat eri tavoin tieteenfilosofisista lähtökohdista riippuen (Hyvärinen 2016, 28). Tutkielmaani tekemieni haastatteluiden sisältö on suurelta osin liitettävissä eri viitekehyksistä tehtyihin tutkimuksiin äitiydestä, naisjohtajuudesta sekä äitiyden ja johtajuuden yhdistämisestä. Tässä tutkielmassa johtajuutta ja äitiyttä on tarkasteltu johtamisen psykologian ymmärtävästä näkökulmasta. Tämän tutkielman tutkimustuloksissa konfliktinäkökulma ja perheen korostaminen äidin voimavaroja kuluttavana ongelmana ei todentunut johtajaäidin kokemuksissa. Johtajaäidille johtajuus ja äitiys ovat jatkuvasti läsnä ja tiiviisti toisiinsa kietoutuneena. Johtajaäidille perhe antaa voimavaroja kuluttavaan työhön. Äitiys on kaikessa ristiriitaisuudessaan tärkeä ja merkittävä voimavara juuri sellaisena, kun se tässä ajassa näyttäytyy. Äitiyden merkityksen ymmärtäminen johtajuudelle kaipaa lisää ymmärtävää tutkimusta. Miten työntekijät kokevat työskentelyn yhteistyöhön pyrkivän johtajaäidin kanssa? Miten johtajaäiti saavuttaa onnistumisen kokemuksen sisältävän läsnäolon ja yhteistyön etätyössä? Miten organisaatiot kokevat johtajaäidin? Millainen äiti on johtajaäiti ja millaisia tulevaisuuden työntekijöitä johtajaäiti kasvattaa? Myös itsensä johtaminen on tärkeä tulevaisuuden työelämätaito. Johtajaäidit tarjoavat loistavan alustan tutkia ja kehittää itsensä johtamista.

5.2 Tutkimuksen arviointi

Kokemus sisältää yksilöllisyyden ja yhteisöllisyyden sekä laajasti eri olemisen ulottuvuuksia, jonka vuoksi kokemus on tutkimuskohteena vaikea. Ihmistä tutkiessa on muistettava, että kokemukset esimerkiksi äitiydestä ja johtajuudesta ovat vain osa ilmiötä. Johtajuus ja äitiys ovat paitsi yksilöllisiä ja yhteisöllisiä kokemuksia myös vahvasti sosiaalisia ja historiallisia ilmiöitä. Kaiken tämän lisäksi kokemuksella on taipumus kadota tutkijan yritettäessä tarkasti määritellä välitöntä kokemusta. (Tökkäri 2018, 81.) Olennaisten kokemusten tunnistaminen on hyvin haastavaa kokemuksen vikkelen luonteen vuoksi (Nevala & Pietiläinen 2018, 210).

Ihmiseen liittyvää monimutkaista ja ainutlaatuista ilmiötä kokemusta on tutkittava pyrkien ymmärtämään kokemuksen rakentuminen ja sen sijoittuminen ihmisen elämään. Fenomenologis-hermeneuttinen lähestymistapa kokemuksen tutkimukseen sisältää näkemyksen, jonka mukaan yksilön elämä ja kokemusmaailma ovat ainutlaatuisia ja muuttuvia. Tämän vuoksi myös kokemusten luoma tieto on yksilöllistä ja muuttuvaa. Haaste tässä näkökulmissa on, että kokemuksesta saatu tieto on tällöin yksittäistapaus ja vaikka kokoavat johtopäätökset ovat saavutettavissa on ehdoton yleinen tieto kokemuksesta saavuttamattomissa. Vaikka kokemuksen tutkija pyrkii selvittämään ilman omia ennakko-oletuksia toisen ihmisen kokemusta, ei tutkija kuitenkaan pysty koskaan täysin objektiiviseen kokemuksen tarkkailuun sillä hän on väistämättä osa tarkkailemaansa kohdetta. (Tökkäri 2018, 65-66.) Tutkimusprosessi joka tutkii ihmistä tuo yhteen kaksi maailmaan suhteessa olevaa ihmistä. Ihmisen koettu maailma on sosiaalisesti muotoutunut eli sosiaalinen todellisuus on kokemukselle merkittävä. (Perttula 1995, 23, 26.) Täysi kokemuksen ymmärtäminen on aina saavuttamattomissa, koska kuvattu tai kerrottu kokemus ei voi täysin vastata elävää kokemusta. Toinen ihminen ei voi täysin ymmärtää toista ihmistä omasta kokemusmaailmastaan käsin. (Tökkäri, 68.)

Kaikki tieto on siis subjektiivista ja täysin objektiivista tietoa ei ole olemassa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 20). ”Ihminen ei ajattele ilman jotain ajattelutapaa ja käsitteitä” (Tuomi & Sarajärvi 2009, 28). Tutkimuksen taustalla on tutkijan oma käsitys tieteestä ja tutkijan tekemä arvosidonnainen metodivalinta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 128). Kaikessa ihmistutkimuksessa on takana jonkinlainen käsitys ihmisestä (Laine 2001, 32). Fenomenologis-hermeneuttisessa tutkimuksessa melko yleinen pulma on, että tutkittava kokemus on tutkijalle jollain lailla tuttu, jolloin tutkijan on jatkuvasti ja tietoisesti pyrittävä keskittymään

tutkittavan kokemukseen (Tökkäri 2018, 70). Yksilöllisyys, ainutlaatuisuus ja erilaisuus tekevät tutkimuksista kuitenkin mielenkiintoisia.

Tämän tutkielman tutkimusaineiston hankinnassa on sovellettu kuvallista fenomenologiaa sekä Nevalan ja Pietiläisen (2018) kuvallisen fenomenologian pohjalta muodostamaa mallinnusta asiantuntijatyön tutkimiseen. Kuvat merkittävien kokemusten herättäjinä oli toimiva tapa tunnistaa yksilölle merkittävät kokemukset. Haasteltavien kuvien tulkinta oli selkeästi aikaan ja kulttuuriin sidottua. 46 kuvasta johtajaäidit valitsivat samoja kuvia. Kukanniityllä kuvattiin äitiyteen liittyviä tunteita ja ratsastava nainen oli useassa kuvatuissa kokemuksissa töihin lähtevä äiti. Samat kuvat ja samanlainen tulkinta kuvista hämmästytti, mutta kuitenkin kuvan nopean tulkinnan jälkeen kuvan herättämät merkittävät kokemukset erottivat tarinat selkeästi toisistaan. Kerronnan tarkemman tulkinnan, teemoittelun ja järjestelyn jälkeen johtajaäitien kokemukset osoittautuivat hyvin samanlaisiksi, mutta samoihin kuviin tarinoita ei juuri voinut enää liittää. Tutkimukseni aihealue ja keräämäni aineisto olisi mahdollistanut myös muiden tutkimusmetodien sovittamista omaksumani fenomenologis-hermeneuttiseen viitekehykseen. Erityisesti narratiivit ja narratiivisuus sekä kuvallinen fenomenologia tarjoavat taitavalle tutkijalle lähes rajattomasti mahdollisuuksia ilmiön laajaan ymmärtämiseen sekä tekisivät mahdollisesti tutkimuksesta entistä mielenkiintoisemman sekä lukijalle että tutkijalle. Pidän valitsemaani aineistonkeruumenetelmää siksi tutkimusaiheeni kannalta erityisen onnistuneena ja voin lämpimästi suositella kuvia avuksi kompleksista ilmiöistä merkityksellisten kokemusten löytämiseen ja kuvaukseen.

Tutkielmaan osallistuneet johtajaäidit valikoituivat informanteiksi lumipallo-otannalla. Lumipallo otanta osoittautui kuvien rinnalla, tai kuvien vuoksi, toimivaksi tavaksi kerätä tutkimusaineistoa. Kuvien avulla johtajuuden ja äitiyden kokemuksista kertominen vaikutti olevan johtajaäideille luonteva ja mieluinen tapa lähestyä aihetta. Kuvat antoivat haastateltaville mahdollisuuden reflektoida omaa toimintaa johtajana ja äitinä. Pyydettyä johtajaäidit tarjosivat seuraavaa haastateltavaa ja haastattelun osallistuvia olikin alkuvaikeuksien jälkeen helppo saada kasaan. Lumipallo-otannan heikkoutena pidän tässä tutkielmassa tutkittavien kytköstä toisiinsa. Samassa toimintaympäristössä elävät ihmiset omaksuvat helposti samoja ajatus- ja toimintatapoja. Pienessä otannassa tämä voi korostua. Kuudesta haastateltavasta neljä eteni samasta alkulähteestä, joskin kolmeen eri työpaikkaan. Tutkimusaineiston analyysiksi valikoitui tulkinnallinen fenomenologinen analyysi IPA joka korostaa tutkittavien yksilöllisyyttä ja ilmiöiden yksilöllisiä merkityksiä. Tämä vähentänee lumipallo-

otannan mahdollisia haittavaikutuksia tutkittavaan ilmiöön. Tutkimustuloksien muotoutumisen kannalta merkittävänä pidän aineistolähtöistä tapaa lähestyä johtajuutta ja äitiyttä. Merkittävää oli huomata, että aikaisemmat tutkimustulokset tukevat suurelta osin tässä tutkielmassa saatuja tutkimustuloksia.

Tutkimusetiikka voidaan liittää tutkimustoimintaan, kuten aineiston keräykseen ja tutkijan käyttämiin tapoihin esittää tulokset sekä metodologisiin seikkoihin ja tutkimuksessa tehtyihin moraalisiin valintoihin (Tuomi & Sarajärvi 2009, 128). Tutkimusmetodisella valinnalla tutkija sitoutuu olettamaan tutkittavan ilmiön perusrakenteet sellaisiksi, mitä tutkimusmetodi ilmiöstä pystyy tavoittamaan (Perttula 1995, 14). Tutkielma on tehty johtamisen psykologian ymmärtävässä viitekehyksessä, joka on tunnistettavissa läpi työn. Johtamisen psykologian viitekehys näkyy erityisesti tutkimustuloksissa, jossa tulkinnalliselle fenomenologiselle lähestymistavalle ominaisesti tutkittavaan ilmiön ymmärtämisessä on mukana tutkijan oma tulkinta. Fenomenologis-hermeneuttisessa tutkimuksessa kehämäisenä liikkeenä etenevä tutkiva dialogi aineiston ja tulkinnan välillä korjaa ja syventää jatkuvasti tutkijan ymmärrystä (Laine 2001, 34).

Tulkitseva fenomenologinen analyysi haluaa oppia tutkittavan eletystä kokemuksesta (Smith & Osborn 2015, 25, 38-39). Fenomenologien syvin olemus on ymmärtää oman olemassaolon ja ajattelun rajallisuus (Perttula 1995, 8). Hermeneuttiselle tutkimukselle luonteenomaista on merkitysten todellinen ymmärtäminen ja ilmiön ymmärtämisen jälkeen ilmiön uudelleen ymmärtäminen (Tuomi & Sarajärvi 2009, 35). Tutkimus on onnistunut eli luotettava, jos tutkija ymmärtää tutkittavaa ilmiötä aikaisempaa selvemmin, jäsentyneemmin ja monipuolisemmin (Laine 2001, 48). Tämä tutkielma on auttanut ymmärtämään paremmin johtajuutta ja äitiyttä laajana kompleksisena ilmiönä. Fenomenologis-hermeneuttiselle tieteen filosofialle tyypillisesti ajattelu ei ole kuitenkaan vielä valmista. Tässä työssä esitetyt ajatukset ja käytetyt käsitteet luovat kuitenkin kestäväää pohjaa tulevalle.

LÄHTEET

Bacman, J (2018). Äärellisyyden kohtaaminen: kokemuksen filosofista käsitehistoriaa. Teoksessa: Toikkanen, J & Virtanen, I. J (toim.) Kokemuksen tutkimus VI. Kokemuksen käsite ja käyttö. Lapland University Press. 25-39.

Beck, U & Beck-Gernsheim, E (2002) Individualization: Institutionalized individualism and its social and political consequences. London: Sage. 22-29. Osoitteessa: https://uk.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/67916_Individualization__A_Life_of_One's_Own.pdf 8.4.2021

Beck-Gernsheim, E (1996). Everything for the Child – for Better or Worse? Teoksessa: Björnberg, U (toim.) European parents in the 1990s. Contradictions and comparisons. New Brunswick: Transaction Publishers. 59–82. Osoitteessa: [https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=5OxEOSE4NTEC&oi=fnd&pg=PA59&dq=beck-Gernsheim,+Elisabeth+\(1996\)+Everything+for+the+Child+%E2%80%93+for+Better+or+Worse%3F+178+Teoksessa+Ulla+Bj%C3%B6rnberg+\(toim.\)+European+parents+in+the+1990s.+Contradictions++and+comparisons.+New+Brunswick:+Transaction+Publishers,+59%E2%80%9382.&ots=anVg1fAr0W&sig=A_3S7DDna9pHPZw1xk4w-9o7TNw&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=5OxEOSE4NTEC&oi=fnd&pg=PA59&dq=beck-Gernsheim,+Elisabeth+(1996)+Everything+for+the+Child+%E2%80%93+for+Better+or+Worse%3F+178+Teoksessa+Ulla+Bj%C3%B6rnberg+(toim.)+European+parents+in+the+1990s.+Contradictions++and+comparisons.+New+Brunswick:+Transaction+Publishers,+59%E2%80%9382.&ots=anVg1fAr0W&sig=A_3S7DDna9pHPZw1xk4w-9o7TNw&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false) 8.4.2021

Berg, K (2008). Äitiys kulttuurillisina odotuksina. Väestötutkimuslaitoksen julkaisusarja D48/2008. 15-176 Osoitteessa: <https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/42524/diss2008berg.pdf?sequence=1> 8.4.2021.

Cheung, F & Halpern, D (2010). Women at the top: Powerful leaders define success as work and family in a culture of gender. *American Psychologist*. 65(3). 182-193.

Correll, S. J & Redgeway, C. L (2004). Motherhood as a Status Characteristic. *Journal of Social Issues*, 60(4). 683-700. Osoitteessa: <https://spssi.onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.0022-4537.2004.00380.x> 8.4.2021

Elvin-Novak, Y & Thomsson, H (2001). Motherhood as Idea and Practice: A Discursive Understanding of Employed Mothers in Sweden. *Gender and Society* 15(3). 407–428. Osoitteessa: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/089124301015003005> 8.4.2021

Furtner, M & Beldegger, U & Rauthmann, J (2012). Leading yourself and leading others: Linking selfleadership to transformational, transactional, and laissez-faire leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 22(4). 436-449. Osoitteessa: <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/1359432X.2012.665605?needAccess=true> 22.4.2021

Hautamäki, A (2003). Kiinnittymisteoria – teoria yksilön kiin(nit)tymisestä tärkeisiin toisiin ihmisiin, kiintymyssuhteen katkoksista ja merkityksestä kehitykselle. Teoksessa: Sinkkonen, J & Kalland, M (toim.) Varhaiset ihmissuhteet ja niiden häiriintyminen. WSOY, Helsinki. 13-66.

- Heikkinen, S & Lämsä, A-M & Hiillos, M (2011). Puolison tuki naisjohtajan uralle. Teoksessa: Husu, L & Hearn, J & Lämsä, A-M & Vanhala, S (toim.) *Women, Management and Leadership – Naiset ja johtajuus*. Hanken School of Economics. Helsinki. 74-84. Osoitteessa: https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/29219/72_978-952-232-156-5.pdf?sequence=1&isAllowed=y 4.5.2021
- Houghton, J. D & Neck, C. P (2002) The revised self-leadership questionnaire. Testing a hierarchical factor structure for self-leadership. *Journal of Managerial Psychology* 17(8). 672-691.
- Hunter, R (2015). Leadership, motherhood and the nsh: an interpretative phenomenological analysis of clinical psychologists' experience. The University of Leeds. 1-87. Osoitteessa: <https://etheses.whiterose.ac.uk/10429/1/Leadership%2C%20motherhood%20and%20the%20NHS.pdf> 4.5.2021
- Hyvärinen, S (2016). Monta polkua johtajuuteen: naisjohtajien urakertomuksia. *Acta Universitatis Lapponiensis* 321. HansaPrint. 5-85. Osoitteessa: https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/62353/Hyv%3a4rinen_Sanna_ActaE_189_pdfA.pdf?sequence=2&isAllowed=y 4.5.2021
- Hänninen, V & Valkonen, J (1998). Tarinat, sairaudet ja kuntoutuminen. Teoksessa: Hänninen, V & Valkonen, J (toim.). *Kunnon tarinoita. Tarinallinen näkökulma kuntoutukseen*. Yliopistopaino. Helsinki. 4-7.
- Laney, E & Hall, E & Anderson, T & Willingham, M (2015). Becoming a mother. The influence of motherhood on women's identity development. *Biola University. Identity: An international Journal of Theory and Research* 15. 126-145. Osoitteessa: https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/15283488.2015.1023440?casa_token=JzZil-DYzW8QAAAAA%3A66ib4t8D89M_XU5S-j5LawNGTZfrqg7n7L5YM50tvJ68tq-_gzK75P1nwVosXNETe9V5iV9W5_d1 15.4.2021
- Laine, T (2001). Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa: Aaltola, J & Valli, R (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia ajattelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. PS-Kustannus. 22-43.
- Manz, C (1986). Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *Academy of Management Review* 11(3). 585-600.
- Manz, C. C & Houghton, J. D & Neck, C. P & Fugare, M & Pearce, C (2016). Whistle while you work: Toward a model of emotional self-leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 1-13.
- Nevala, J & Pietiläinen, V (2018). Kuvallinen fenomenologia viitekehyksenä ja menetelmänä kompleksisen asiantuntijatyön tutkimiselle. Teoksessa: Toikkanen, J & Virtanen, I. J (toim.) *Kokemuksen tutkimus IV. Kokemuksen käsite ja käyttö*. Lapland University Press. 209-226.
- Niemistö, C & Hearn, J & Kehn, C & Touri, A. (2021). Motherhood 2.0: Slow Progress for Career Women and Motherhood within the "Finnish Dream". *Work, Employment and Society*. 1-20. Osoitteessa: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0950017020987392> 7.4.2021

Niinivaara, J (2019). Itsensä johtaminen strategiana ja kokemuksena. Teoksessa: Pietiläinen, V & Syväjärvi, A (toim.) Johtamisen psykologia. PS-kustannus. 39-73.

Niskanen, S (2008). Hermeneuttisen psykologian tieteenfilosofinen traditio. Teoksessa: Perttula, J & Latomaa, T (toim.) Kokemuksen tutkimus. Merkitys – tulkinta – ymmärtäminen. Lapin yliopistokustannus. 89-111.

Norris, S (2008). An Examination of Self-Leadership. Regent University. Emerging Leadership Journeys, Vol. 1. 43-61. Osoitteessa: https://www.regent.edu/acad/global/publications/elj/vol1iss2/ELJ_V1Is2_Norris.pdf 3.5.2021

Perälä-Littunen, S (2007). Gender Equality or Primacy of the Mother? Ambivalent Descriptopns of Good Parents. Journal of Marriage and Family 69. 341–351. Osoitteessa: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1741-3737.2007.00369.x?casa_token=CIXLewIKYRgAAAAA%3AFY7Co-3HxcW4HBmhVHXv_fXirINu1oicGurN0L8xU7RiG9-6hb_IwbxWY4Ta98HMu_3EKXa0b85PTWA 8.4.2021.

Perttula, J (1995). Kokemus psykologisena tutkimuskohteena. Johdatus fenomenologiseen psykologiaan. Suomen fenomenologinen instituutti. 3-173.

Perttula, J (2012). Itsensä johtaminen. Teoksessa: Perttula, J & Syväjärvi, A (toim.) Johtamisen psykologia. Ihmisen johtaminen muuttuvassa työelämässä. PS-kustannus. 125-156

Sinkkonen, J & Kalland, M (2003). Johdanto: Ihminen tarvitsee toisen läheisyyttä. Teoksessa: Sinkkonen, J & Kalland, M (toim.) Varhaiset ihmissuhteet ja niiden häiriintyminen. WSOY, Helsinki. 7- 11.

Smith, J. A & Osborn, M (2015). Interpretative Phenomenological Analysis. Teoksessa: Smith, J.A (Toim.) Qualitative psychology a practical guide to research methods. SAGE Publications. 25-52.

Steward, G. L & Courtright, S. H & Manz, C. C (2011). Self-leadership: a multilevel review. Journal of Management 37(1). 185-222. Osoitteessa: https://www.researchgate.net/publication/254121247_Self-Leadership_A_Multilevel_Review 3.5.2021

Sydänmaalakka, P (2003). Intelligent leadership and leadership competencies. Developing a leadership framework for intelligent organizations. Helsinki University of tecnology. 67-71. Osoitteessa: <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/2042/isbn9512263602.pdf?sequence=1&isAllowed=y> 3.5.2021.

Syväjärvi, A & Pietiläinen, V (2019). Matkalla johtamisen psykologiaan. Teoksessa: Pietiläinen, V & Syväjärvi, A (toim.) Johtamisen psykologia. PS-kustannus. 7-11

Syväjärvi, A & Vakkala, H (2012). Psykologinen johtamisorientaatio – positiivisuuden merkitys ihmisten johtamisessa. Teoksessa: Perttula, J & Syväjärvi, A (toim.) Johtamisen psykologia. Ihmisen johtaminen muuttuvassa työelämässä. PS-kustannus. 195-225.

Tammelin, M (2009). Working Time and Family Time: Experiences of Work and Family Interface among Dual-Earning Couples in Finland. Jyväskylän yliopisto. 13-141. Osoitteessa: <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/19730/9789513935160.pdf?sequence=1&isAllowed=y> 4.5.2021.

Toikkanen, J & Virtanen, I. J. (2018). Kokemuksen käsitteen ja käytön jäljillä. Teoksessa: Toikkanen, J & Virtanen, I. J. (Toim.) Kokemuksen tutkimus IV. Kokemuksen käsite ja käyttö. Lapland University Press. 7-22.

Tuomi, J & Sarajärvi, A (2009). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Vantaa: Kustannusosakeyhtiö Tammi. 17-90.

Tökkäri, V (2018). Fenomenologien, hermeneuttis-fenomenologisen ja narratiivisen tutkimuksen käytäntöjä. Teoksessa: Toikkanen, J & Virtanen, I. J (toim.) Kokemuksen tutkimus IV. Kokemuksen käsite ja käyttö. Lapland University Press. 64-84.

Valkonen, J (2007). Psykoterapia, masennus ja sisäinen tarina. Kuntoutussäätiön tutkimuksia 77/2007. 33-36. Helsinki.

Winnicott, D. W (1971). The Child, the Family and the Outside World. London: Tavistock. Osoitteessa [https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=yrALEAAQ-BAJ&oi=fnd&pg=PT6&dq=Winnicott,+D.W+\(1971\)+The+Child,+the+Family+and+the+Outside+World.+London:++Tavistock&ots=hrRdwUDPPS&sig=T-J-hgTIP85Y5g7aOSpY1anK3Tk&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=yrALEAAQ-BAJ&oi=fnd&pg=PT6&dq=Winnicott,+D.W+(1971)+The+Child,+the+Family+and+the+Outside+World.+London:++Tavistock&ots=hrRdwUDPPS&sig=T-J-hgTIP85Y5g7aOSpY1anK3Tk&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false) 8.4.2021

Woollett A & Phoenix A (1991) Psychological Views of Mothering. Teoksessa: Phoenix A, Woollett A and Lloyd E (toim.) Motherhood. Meanings, Practices and Ideologies. Thousand Oaks, Sage, 28-46

World Economic Forum (2018) The global gender gap report. WORLD Economic Forum. 99-100. Osoitteessa: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2018.pdf 9.4.2021

LIITE 1 Haastattelupyyntö

Haastattelupyyntö

27.10.2020

Hyvä johtajaäiti, kerään parhaillaan tutkimusaineistoa pro gradu -tutkielmaani. Tutkimukseen haastattelen äitejä, joilla on kokemusta työelämän johtamistehtävistä. Johtamistehtävillä tarkoitan mitä tahansa johtamisroolia lähijohdosta ylimpään johtoon erilaisissa työyhteisöissä. **Haastattelukertomusten avulla toivon löytäväni johtaja äitien kokemuksista äitiyden ja johtajuuden merkitykselliset ilmiöt yksilölle, työyhteisölle ja johtamiselle.**

Teidät on pyydetty mukaan tutkimukseen. Haastatteluun osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Voitte keskeyttää haastattelun koska tahansa. Haastattelut toteutetaan yksilöhaastatteluna. Haastattelu on mahdollista toteuttaa etäyhteydellä esimerkiksi Teamsin välityksellä tai kasvotusten. Noin tunnin mittaisen haastattelun ajan kohta ja haastattelun toteutustapa voidaan sopia joustavasti toiveidenne mukaisesti.

Ennen haastattelua pyydän sinua tarkastelemaan liitteenä olevia skannattuja kuvia ja valitsemaan kuvista;

3 kuvaa, joissa näet itsesi jollain tavalla äidin roolissa

3 kuvaa, joissa näet itsesi jollain tavalla johtajan roolissa

Kuviin ei liity mitään ennakko-oletuksia tai tulkintoja, vaan niiden tarkoituksena on ainoastaan avata äitiyteen ja johtajuuteen liittyviä kokemuksia ja keskustelua. Kuvat ovat Johanna Nevalan käsialaa ja ne on tämän haastattelun ulkopuolella suojattu tekijänoikeudella.

Kaikki haastattelut tallennetaan litterointia sekä analysointia varten. Tutkielmani tutkimustulosten yhteydessä haastatteluista voidaan julkaista kirjallisia esimerkkiotteita. Julkaistavista otteista muutetaan mahdolliset arkaluontoiset ja tunnistamisen mahdollistavat tiedot. Haastattelujen tallenteita käsitellään luottamuksellisesti tutkimuseettisiä periaatteita noudattaen. Tutkimuksen valmistumisen jälkeen tallenteet hävitetään. Annan mielelläni lisätietoja tutkimuksesta. Minuun voi olla yhteydessä sähköpostitse tai puhelimitse.

Yhteistyöstä kiittäen

Asta Hannus

Johtamisen psykologian maisteriopiskelija

Lapin yliopisto, Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Puhelin:

Sähköposti:

Pro -Gradu tutkielman ohjaajat:

Lapin yliopiston johtamisen psykologian yliopistonlehtori Ville Pietiläinen

Lapin yliopiston johtamisen psykologian yliopistonlehtori Virpi Tökkäri